

ЗНАНИЕ

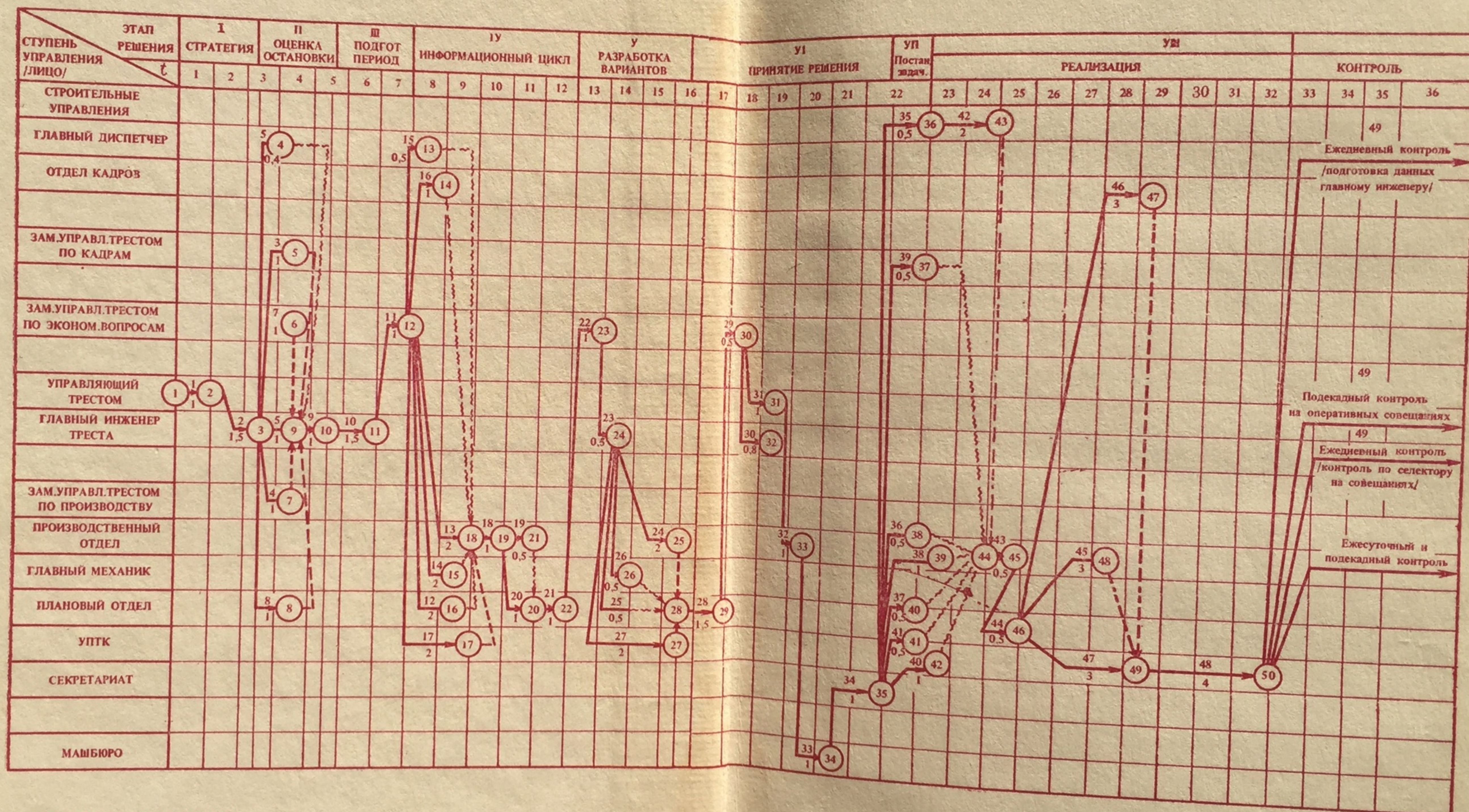
НАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ | 1974

ФАКУЛЬТЕТ

УЧИТЕСЬ
УПРАВЛЯТЬ





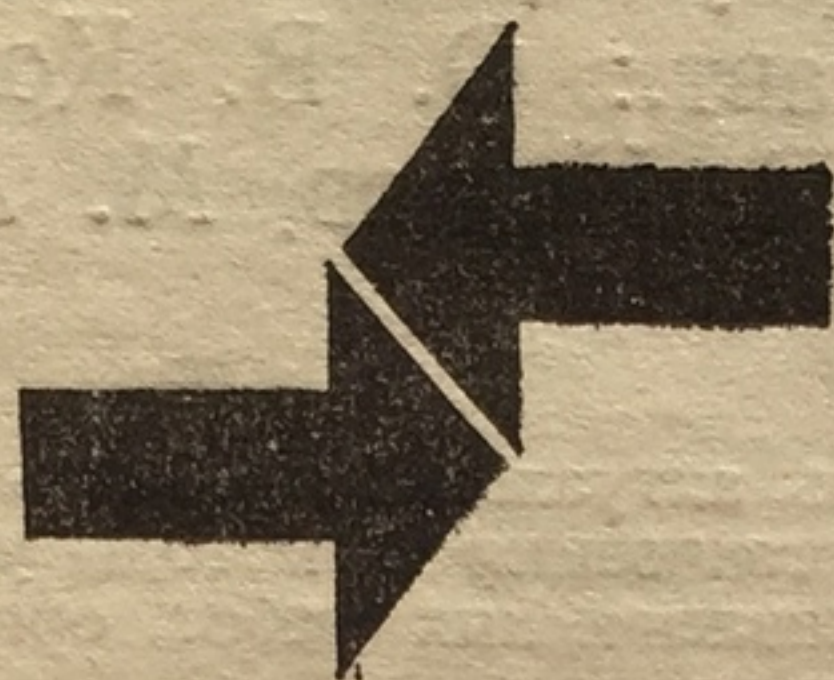
▲ СЕТЕВАЯ МАТРИЦА.



УЧИТЕСЬ УПРАВЛЯТЬ

Под редакцией доктора
экономических наук
О. В. Казановой

ИЗДАТЕЛЬСТВО
МОСКОВСКОГО



УЧИТЕСЬ УПРАВЛЯТЬ

*Под редакцией доктора
экономических наук
О. В. Козловой*



ИЗДАТЕЛЬСТВО «ЗНАНИЕ»
МОСКВА 1974

33С
У92

У92 Учитесь управлять. М., «Знание», 1974.
192 с. (Нар. ун-т. Технико-экономический фак.).
Перед загл. авт.: О. В. Козлова, Г. А. Брян-
ский, О. И. Иванов, М. А. Разу.

В книге изложены актуальные проблемы управления производством. Рассматриваются организация и методы управления, механизация и автоматизация управленческих работ, организация труда работников сферы управления и др.

Книга предназначена для слушателей народных университетов и всех, кто хочет самостоятельно изучать экономические проблемы наших дней.

У $\frac{10\ 804 - 107}{073\ (02) - 74}$ 117—74

33С

Козлова Олимпиада Васильевна, Брянский Георгий Анатольевич, Иванов Александр Иванович, Разу Марк Львович
УЧИТЕСЬ УПРАВЛЯТЬ

Редактор А. И. Кантер

Художник А. А. Астрецов

Худож. редактор В. Н. Конюхов

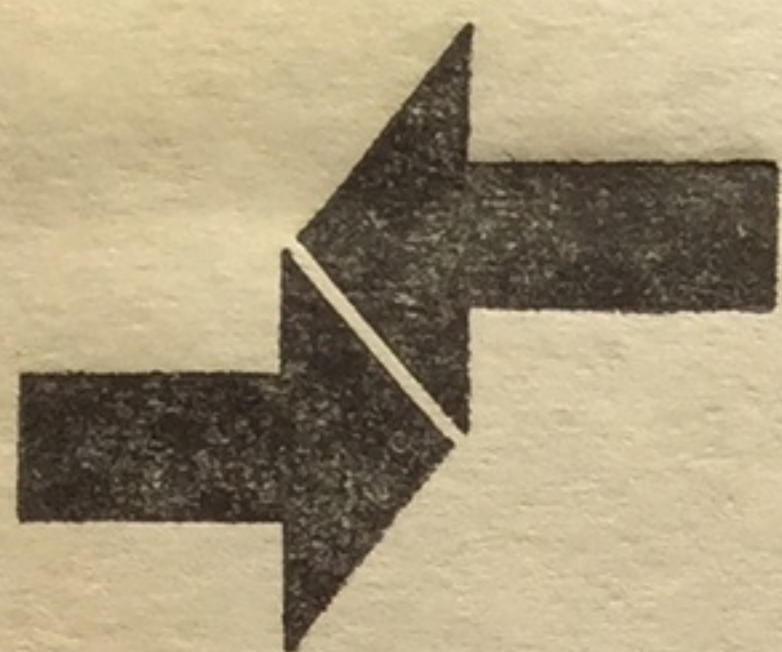
Техн. редактор И. В. Васильевская

Младший редактор И. А. Иринархова

Корректор С. П. Ткаченко

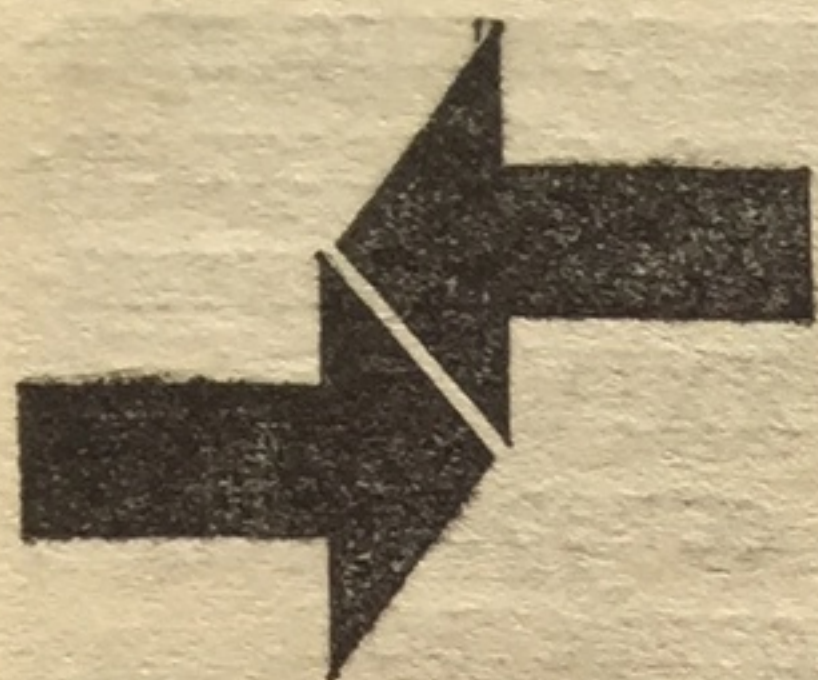
А 11 065 индекс заказа 45 734. Сдано в набор 26/III-74 г. Подписано к печати 15/VIII-74 г. Формат бумаги 84×108¹/₃₂. Бумага типографская № 1. Бум. л. 3. Печ. л. 6. Усл.-печ. л. 10,08. Уч.-изд. л. 10,33. Тираж 85 000 экз. Издательство «Знание». 101 835 Москва, Центр, проезд Серова, д. 3/4. Заказ 1143. Киевская книжная фабрика республиканского производственного объединения «Полиграфкнига» Госкомиздата УССР, ул. Воровского, 24. Цена 43 коп.

© Издательство «Знание», 1974 г.



ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава I. Сущность управления социалистическим промышленным производством	6
Совершенствование управления — одна из главных задач развития экономики	6
Закономерности и принципы управления	13
Развитие теории и практики управления в СССР	26
Глава II. Организация управления социалистическим производством	39
Функции управления промышленным предприятием	39
Организационные формы и структура управления	45
Глава III. Методы управления	67
Методы управления и особенности их использования	67
Экономические методы управления	72
Организационно-распорядительные методы управления	79
Социально-психологические методы управления	99
Глава IV. Технология и техника управления	112
Решения в процессе управления	112
Документация и делопроизводство на промышленном предприятии	135
Графические средства в управлении	144
Механизация и автоматизация управления	154
Средства документационной техники	155
Средства связи	156
Средства обработки информации	156
Глава V. Кадры управления и особенности организации их труда	162
Подбор и расстановка кадров управления	162
Особенности организации труда управленческого персонала	169
Формы и методы работы с кадрами управления на предприятии	174
Приложения	180
Рекомендуемая литература	191



Можно сказать, что в годы нэпа и первых пятилеток мы проходили начальную школу социалистического хозяйствования. Сейчас перед нами — задачи высшей школы экономики социализма.

Л. И. Брежнев
Из речи на XVI съезде ВЛКСМ,
26 мая 1970 г.

ВВЕДЕНИЕ

Историческая задача, поставленная Коммунистической партией Советского Союза, — органически соединить достижения научно-технической революции с преимуществами социалистической системы хозяйства — решается прежде всего путем совершенствования управления экономикой.

XXIV съезд КПСС всесторонне разработал комплексную программу совершенствования управления народным хозяйством.

Генеральный секретарь ЦК КПСС товарищ Л. И. Брежнев в Отчетном докладе XXIV съезду КПСС подчеркнул:

«Третий узловой вопрос экономической политики партии — это совершенствование системы управления экономикой. Речь идет, по существу, о том, как нам лучше организовать деятельность общества по ускорению экономического и социального развития, обеспечить наиболее полное использование имеющихся возможностей, еще теснее объединить сотни тысяч коллективов, десятки миллионов трудящихся вокруг главных целей партийной политики. Следовательно, вопросы управления затрагивают не только узкий круг руководителей и специалистов, но и все партийные, советские, хозяйственные организации, все коллективы трудящихся. Это означает, что улучшение управления — важная составная часть всей деятельности партии по руководству экономикой»¹.

¹ Материалы XXIV съезда КПСС. М., Политиздат, стр. 65.

Совершенствование системы управления должно привести в действие интенсивные факторы роста общественного производства и значительно повысить его эффективность. Осуществляя курс, намеченный XXIV съездом КПСС, партия добивается дальнейшего совершенствования структуры управления народным хозяйством.

Принятое в марте 1973 года постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О некоторых мероприятиях по дальнейшему совершенствованию управления промышленностью» обязывает министерства и ведомства СССР обеспечить дальнейшее совершенствование организации управления промышленностью путем укрупнения предприятий, создания всесоюзных и республиканских промышленных объединений, приближения органов управления к производству, повышения гибкости и оперативности руководства.

Огромное внимание дальнейшему совершенствованию всей системы управления было уделено на декабрьском (1973 года) Пленуме ЦК КПСС. Отмечая значительные успехи народного хозяйства, Пленум призвал мобилизовать все силы для достижения еще более высоких показателей. Динамичный процесс решения проблем, выдвигаемых жизнью, предъявляет быстро растущие требования к работникам всех звеньев и ступеней системы управления, ко всем трудящимся нашей страны. Специальные знания, высокая профессиональная подготовка — это важнейшие слагаемые успешного, эффективного труда. Пути и средства решения этой задачи определены в постановлении ЦК КПСС «Об улучшении экономического образования трудящихся». Реализуя это постановление, миллионы трудящихся овладевают наукой управлять.

В «Обращении ЦК КПСС к партии, к советскому народу» подчеркивается, что «...решение стоящих перед нами задач требуют поднять на более высокий уровень всю работу по руководству экономикой. Министерства и ведомства, плановые, снабженческие и финансовые органы должны создавать все необходимые условия для выполнения трудящимися встречных планов, взятых социалистических обязательств. Они призваны обеспечить улучшение системы управления, совершенствование планирования, организации труда и экономического стимулирования производства во всех его звеньях.

Успеху дел
вовлечение тр
шение ответс
Обращени
управления
алистическо
Этим проб
ряду с сущно
принципами
ции управлен
дов управлен
ботки решени
труда.
Книга под
ве: доктора
коллектива),
наук Иванов



Успеху дела будет способствовать еще более широкое вовлечение трудящихся в управление экономикой, повышение ответственности и требовательности к кадрам»¹.

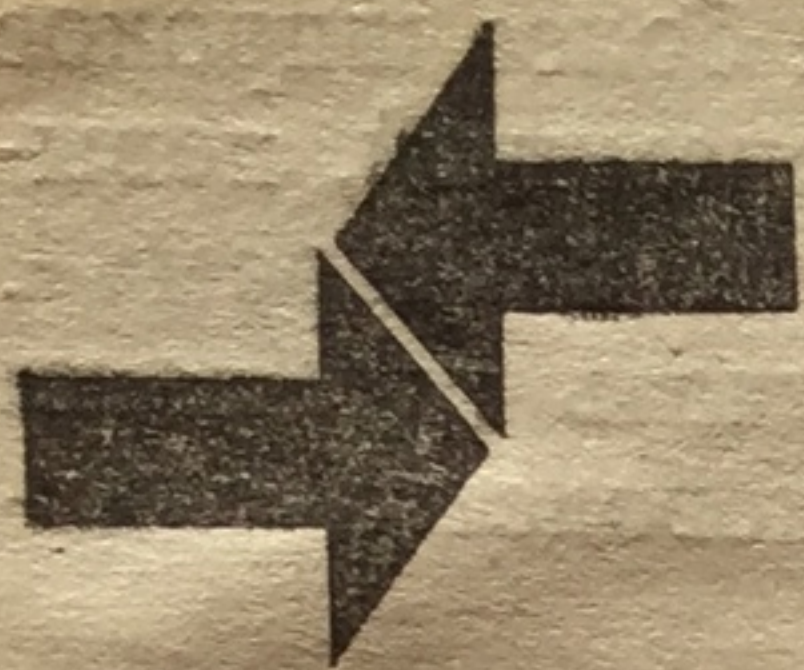
Обращение ЦК КПСС обязывает изучать проблемы управления, пути совершенствования руководства социалистической экономикой.

Этим проблемам и посвящена настоящая книга. Наряду с сущностью управления, его закономерностями и принципами в книге рассматриваются вопросы организации управления (функции и структуры), система методов управления, техника управления, технология выработки решений и, наконец, организация управленческого труда.

Книга подготовлена авторским коллективом в составе: доктора экон. наук *Козловой О. В.* (руководитель коллектива), проф. *Брянского Г. А.*, кандидата экон. наук *Иванова А. Н.*, кандидата экон. наук *Разу М. Л.*



¹ «Правда», 1974, 4 января.



ГЛАВА I

СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛИСТИЧЕСКИМ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ —
ОДНА ИЗ ГЛАВНЫХ ЗАДАЧ РАЗВИТИЯ
ЭКОНОМИКИ

Высокий экономический потенциал нашей страны позволяет в настоящее время решать одновременно ряд важнейших социально-экономических задач, связанных с развитием промышленного производства, значительным подъемом жизненного уровня советского народа и повышением обороноспособности страны.

Повышение эффективности общественного производства в условиях научно-технической революции достигается, с одной стороны, реализацией новейших достижений науки и техники, а с другой — совершенствованием системы управления производством. Это обеспечивает оптимальное использование материальных, производственных и людских ресурсов.

Экономика развитого социалистического общества представляет собой более высокий этап развития социалистических производственных отношений. Она предъявляет повышенные требования к системе управления.

Управление промышленным производством, представляя целенаправленную деятельность в рамках сложившихся производственных отношений, решает поставленные задачи в соответствии с целями общественного строя. С развитием общественного производства повышается роль управления, которая особенно возрастает в условиях общественной собственности на средства производства планового ведения хозяйства. Научное управление экономикой, в том числе промышленным производством, это процесс овладения механизмом действия объективных экономических законов.

Задача научного управления социалистическим промышленным производством была поставлена и решалась непосредственно под руководством В. И. Ленина, заложившего основы теории управления социалистическим обществом, разработавшего такие принципы и методы организации управления, которые стали могучим орудием строительства социализма в нашей стране.

Учитывая ключевую роль экономики в управлении социалистическим обществом, партийные и государственные органы уделяли постоянное внимание управлению экономикой в соответствии с интересами различных социальных групп. Современная реформа управления промышленностью носит не только экономический, но и социальный характер. Повышение эффективности промышленного производства и форсирование технического прогресса должны обеспечить подъем социалистического производства. Это, в свою очередь, позволит решать такие крупные социальные задачи, как превращение сельскохозяйственного труда в разновидность индустриального, стирание существенных различий между городом и деревней, укрепление союза рабочего класса и крестьянства, повышение культурно-технического уровня рабочих и крестьян и стирание на этой основе различий между людьми умственного и физического труда, повышение благосостояния народа.

Таким образом, прогресс общества в значительной мере зависит от того, насколько эффективным будет управление его промышленным производством, насколько оптимально используются ресурсы страны. «Поднять уровень всей работы по управлению, привести его в соответствие с современными научными требованиями — это задача огромного значения для развития экономики, это один из главных резервов нашего роста»¹.

В экономике развитого социалистического общества возросло влияние ряда факторов, вызывающих необходимость совершенствования управления промышленностью.

Каковы же эти факторы?

Во-первых, рост масштабов социалистического производства и качественные сдвиги в нашей экономике.

¹ Л. И. Брежнев. Ленинским курсом. Речи и статьи. Т. 2. М., Политиздат, 1970, стр. 522.

Современная экономика СССР за один только день производит общественного продукта почти на 2 млрд. руб., т. е. в 10 раз больше, чем производилось ежедневно к концу 30-х годов. Промышленность СССР за месяц дает продукции больше, чем было произведено за весь 1940 год. Естественно, что недостатки управления при таких объемах производства могут привести к огромным потерям.

Размещение промышленности претерпевает существенные изменения. На ускоренное развитие восточных и северных районов в девятой пятилетке выделяется примерно 30% всех капиталовложений. Изменение размещения производительных сил выдвигает перед системой управления сложнейшую задачу комплексного территориального и отраслевого управления.

Во-вторых, переход от экстенсивных к интенсивным тенденциям развития экономики, ускорение научно-технического прогресса.

Научно-техническая революция необычайно ускорила производственные процессы на промышленных предприятиях, привела к широкому использованию высокопроизводительного оборудования. Так, на одном только Горьковском автомобильном заводе действует 7 комплексно-механизированных цехов и 50 участков, 184 автоматические и 421 комплексно-механизированная и поточная линии. Управлять таким высокомеханизированным производством без применения в управлении современных технических средств невозможно. Вот почему одной из характерных особенностей систем управления стало широкое использование вычислительной и организационной техники.

Народное хозяйство нашей страны состоит из большого числа разнообразных, но взаимосвязанных между собой отраслей производства и отдельных предприятий. В процессе развития и изменения этой сложной системы создаются качественно новые средства труда, изменяются технологические процессы, соотношения между отдельными отраслями производства. Эти изменения вызывают необходимость научного исследования процессов управления промышленным производством как специфической сферы человеческой деятельности.

В условиях научно-технической революции, когда все области деятельности людей развиваются на научной ос-

нове, невозможно, чтобы управление основывалось на данных, не подвергнутых критическому изучению.

Особенности современного этапа развития промышленного производства в стране наглядно показывают, что необходимость в совершенствовании управления возникла не случайно, требование применения научного управления диктуется научно-техническим прогрессом. Продолжают расширяться реальные предпосылки для улучшения всей деятельности по управлению:

- постоянно возрастает уровень знаний и профессиональной подготовки широких трудящихся масс;

- постоянно увеличивается число квалифицированных работников на руководящей хозяйственной работе, непрерывно обогащающих свой практический опыт;

- все более быстрыми темпами развиваются современные средства механизации и автоматизации управленческой деятельности.

Все эти предпосылки улучшения управления реализуются в комплексной программе совершенствования управления, проведение которой было одобрено еще XXIII съездом КПСС.

Комплексный характер изменения системы управления промышленностью проявляется в том, что в ходе хозяйственной реформы был проведен целый ряд взаимосвязанных мероприятий:

- осуществлена перестройка управления на основе отраслевого принципа;

- совершенствовалась система централизованного оптимального планирования с одновременным расширением инициативы и самостоятельности коллективов предприятий при разработке и реализации планов;

- существенно расширены права предприятий в проведении полного хозяйственного расчета, налаживании и укреплении длительных договорных отношений между предприятиями;

- возросло использование в управлении объективных экономических законов социализма и таких экономических категорий, как цена, заработная плата, кредитование, прибыль и т. д.

XXIV съезд КПСС наметил мероприятия, необходимость проведения которых диктуется всем ходом развития социалистической промышленности. К ним относятся: повышение уровня научного планирования,

совершенствование организационной структуры управления путем создания различных типов объединений; укрепление трудовой дисциплины и расширение индивидуальной ответственности коллективов и отдельных лиц; развитие экономической реформы при помощи использования экономических стимулов и рычагов воздействия; широкое привлечение трудящихся к управлению промышленным производством; механизация и автоматизация процессов сбора, переработки и передачи информации.

Совершенно очевидно, что новая система хозяйствования не частичная перестройка, а система активно действующих факторов, создающих необходимые предпосылки для постоянного совершенствования производственно-хозяйственной деятельности всего промышленного производства.

Каковы же конкретные задачи совершенствования управления в каждом из указанных XXIV съездом КПСС направлений?

П л а н и р о в а н и е как основной метод управления общественной собственностью должно перейти к использованию программно-целевого метода, позволяющего обеспечить решение частных отраслевых проблем и достижение общегосударственных социально-экономических целей. Программно-целевое планирование позволяет решить важнейшую задачу органического соединения научно-технического прогресса с преимуществами социалистической системы хозяйствования. Оно предполагает широкое применение моделей с многоцелевой оптимизацией, методов оптимизации по качественному фактору и др.

Долгосрочный перспективный план развития народного хозяйства СССР на 1976—1990 гг., разрабатываемый в настоящее время, позволит совместно с пятилетними и годовыми планами подчинить текущие задачи перспективным целям развития общества, поставить на службу народа достижения научно-технического прогресса, обеспечить значительный рост производительности труда, т. е. лучше решать экономические проблемы с учетом общегосударственных задач и интересов республик, областей, районов.

Большая работа по совершенствованию планирования ведется на промышленных предприятиях и в объ-

единениях. Движение за принятие встречных планов, начатое по инициативе предприятий Москвы, имеет огромное значение.

Во-первых, встречное планирование вовлекает в производство максимальное количество резервов предприятия, ибо параметры встречного плана формируются непосредственно на рабочих местах. Во-вторых, дополнительные обстоятельства, включенные в государственный план, становятся законом для предприятия. В случае их выполнения предприятия получают повышенное материальное вознаграждение.

Дальнейшего совершенствования требует организационная структура на всех ее уровнях — от предприятия до центральных общегосударственных органов. В условиях современного производства, характерная особенность которого — образование новых отраслей, индустриальных центров, все большее значение имеет координация. Для глубокого анализа и широкого использования местного опыта в решении специфических проблем районов и отраслей важно сочетание централизованного управления министерств и ведомств с самостоятельностью промышленных предприятий в оперативных и долгосрочных задачах. Особое значение приобретают последовательное развитие принципа индивидуальной ответственности, точное определение объема и соотношения прав, обязанностей, ответственности и полномочий органов управления и должностных лиц, устранение многоступенчатости и элементов бюрократизма в управлении.

Наиболее целесообразной организационной формой управления, обеспечивающей оптимальное сочетание централизованного управления с самостоятельностью промышленных предприятий, служат объединения. В стране сейчас функционирует более 1000 объединений, выпускающих около 12 % промышленной продукции. В их числе свыше 100 научно-производственных и производственно-технических объединений, в состав которых входят НИИ и проектно-конструкторские бюро. Однако процесс создания объединений, несмотря на очевидную их эффективность, проходит еще недостаточно быстро в основном из-за трудностей ведомственного, организационного порядка: не отработаны структуры управления объединений, система показателей эффек-

тивности их работы, стимулирование и финансирование принципов и методов объединения предприятий и др.

В настоящее время совершенствование управления немыслимо без широкого применения вычислительной и организационной техники, позволяющей механизировать и автоматизировать всю формально-логическую часть работы по переработке, передаче и анализу информации. Освобождаясь от трудоемких однообразных и утомительных операций, работники аппарата управления получают возможность заниматься творческим трудом, решением сложных задач управления.

За годы восьмой пятилетки введено в действие около 400 автоматизированных систем управления. Существенно улучшились технические характеристики ЭВМ. Так, быстродействие машин увеличилось более чем в 4,5 раза, емкость оперативной памяти — в 8 раз, а внешней — в 4 раза. Еще более значительная программа внедрения ЭВМ в управление реализуется в девятой пятилетке. Намечено создать 1600 автоматизированных систем управления, из которых 150 — системы общесоюзного, республиканского и отраслевого назначения; 3000 вычислительных центров и систем управления технологическими процессами. В перспективе планируется создание общегосударственной системы сбора и обработки информации для учета, планирования и управления народным хозяйством.

Значительное увеличение парка ЭВМ требует рационального использования времени их работы (оно составляет сейчас в среднем лишь 12 часов в сутки), улучшения математического обеспечения, разработки совершенных периферийных устройств, четкой координации проектирования и т. д.

Выдвинутая XXIV съездом КПСС программа совершенствования управления комплексна и многогранна. Успех ее как в целом, так и в каждом ее звене определяется людьми, трудовыми коллективами.

Трудовой коллектив — основная ячейка нашего общества. В нем непосредственно реализуются присущие социализму отношения содружества и взаимопомощи. Отсюда особая важность организации управления коллективом.

Посредством эффективного морального и материального стимулирования, убеждения и воспитания нужно

побуждать каждого работника к творчеству, создавать обстановку взаимного уважения, доверия и требовательности, свободного обмена мнениями и передовым опытом, широкого участия в решении производственных и социальных задач.

Сложность стоящих перед нашей экономикой и обществом задач предъявляет высокие требования к руководителям всех звеньев хозяйственной деятельности, требует от них неустанного совершенствования методов и стиля руководства. Современный руководитель должен обладать широкой эрудицией и безупречной профессиональной подготовкой, позволяющей ему активно воздействовать на деятельность коллектива, обеспечивая тем самым достижение грандиозных рубежей пятилетки. В своей деятельности по управлению руководители должны опираться на закономерности и принципы управления в социалистическом общественном производстве.

ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

В стране насчитывается более 50 тысяч промышленных предприятий, различных по мощности, продукции, численности работающих и другим параметрам. Несмотря на различия, все они строят свое управление в соответствии с закономерностями и принципами, одинаковыми для всей социалистической системы хозяйствования. Это становится возможным благодаря тому, что все предприятия обладают рядом одинаковых свойств.

Во-первых, каждое промышленное предприятие представляет собой сложную вероятностную динамическую систему, взаимосвязанную с другими системами и состоящую из большого количества элементов, находящихся в постоянном движении и развитии.

Предприятие как система обладает всеми признаками сложных вероятностных систем: многомерностью, многообразием и многосвязанностью элементов, различием природы элементов, многократностью изменения состава и состояния системы.

Поведение системы — промышленного предприятия — определяется функцией его элементов и, наоборот,

деятельность составляющих элементов определяется поведением системы. Например, невыполнение плана изготовительным цехом предприятия может привести к срыву поставки продукции заказчику и недостатку денежных средств, необходимых для деятельности всего предприятия. Вместе с тем номенклатура и объем производства этого цеха определяются в зависимости от продукции и номенклатуры предприятия в целом.

Элементы предприятия обладают рядом свойств, которые делают их способными входить в систему и участвовать в ее функционировании. Так, элемент должен соответствовать целям и задачам системы и входить в нее одним или несколькими своими качествами. Когда это требование нарушается, элемент исключается из системы. Если, например, на предприятии один из видов продукции морально устаревает и его технические характеристики уже не удовлетворяют требованиям заказчиков, предприятие разрабатывает и осваивает выпуск новых изделий, так как старые уже не соответствовали основной цели промышленного предприятия — обеспечению потребностей общества.

Элемент системы должен быть способным взаимодействовать с другими элементами как путем восприятия влияния других элементов, так и путем обратного влияния на них. Например, количество оборудования на предприятии зависит от количества выпускаемых изделий, а с другой стороны, оно определяет численность рабочих.

Эти особенности промышленного предприятия, как системы, создают трудности в управлении, ибо количество элементов на предприятии значительно, а число их связей почти необозримо.

Сложность управления на предприятии заключается в том, что в процессе управления невозможно определить и установить сразу все характеристики элементов и их связей. Целесообразно первоначально определить только основные элементы и установить их влияние на деятельность системы, с тем, чтобы в последующем перейти к определению второстепенных элементов и частных связей между ними.

Промышленное предприятие — это комплексная система, состоящая из управляющей системы, т. е. органа

управления, и управляемой системы — процесса производства. Они связаны между собой информационной системой.

В свою очередь, управляющая система предприятия состоит из совокупности руководителей, функциональных и штабных звеньев управления, а управляемая включает совокупность основного и вспомогательных производств.

Если же рассматривать дальнейшее строение предприятия как системы, то можно выделить в составе управляющей и управляемой систем ряд элементов (подсистем), а именно: техническую, технологическую, организации производства и управления, совместного труда и экономическую подсистемы.

Несмотря на различия, между этими подсистемами существуют связь и зависимость. Так, технические подсистемы, представляющие собой совокупности взаимно расположенных и связанных между собой орудий труда, систем машин, аппаратов, установок, сооружений и других технических средств, для управляющей и управляемой систем будут различны. В частности, в управляющей системе предприятия техническая подсистема включает в себя различные средства механизации и автоматизации управленческого труда, которые будут рассмотрены в главе 4.

Вместе с тем эти подсистемы взаимосвязаны, ибо изменение в технической подсистеме управляемой системы предприятия влечет за собой изменения в управляющей системе. Ускорение производственных процессов, вызванное изменением технических средств, настоятельно требует более оперативных решений, применения более совершенных технических средств в управляющей системе предприятия с целью ускорения процессов управления.

Аналогично будут качественно и количественно отличны технологическая подсистема управляющей системы (т. е. технология осуществления функций управления) от управляемой системы (технологии производства). Изменение технологии в управляемой системе вызывает соответствующее изменение технологии в управляющей системе, выражающееся, в частности, в делегировании прав руководителям, расположенным на более низких

уровнях, и изменении функций отдельных звеньев управляющей системы предприятия.

Подсистемы организации производства и управления тесно взаимосвязаны на промышленном предприятии. Подсистема организации производства имеет целью создание условий для непрерывности процесса производства, а подсистема организации управления — для непрерывности процесса управления. Можно добиться непрерывности функционирования средств труда, но возможно пролеживание предметов труда или их медленное перемещение. Непрерывное движение предметов труда может происходить на фоне простоев рабочей силы и средств труда. Непрерывность процесса труда не исключает простоев средств труда, перерывов в движении предметов труда. Подсистема организации производства создает наиболее эффективное взаимодействие трех элементов производства: рабочей силы, предметов труда, средств труда. При изменении подсистемы организации производства претерпевает изменение подсистема организации управления.

Подсистемы совместного труда, реализующие определенные качественные и количественные соотношения живого труда и включающие различные системы обеспечения подготовки и воспроизводства рабочей силы, связей индивидуумов и коллективов в процессе трудовой деятельности, тоже будут различны в управляющей и управляемой системах промышленного предприятия. Вместе с тем они взаимосвязаны между собой, так как промышленное предприятие представляет единый социальный коллектив. Изменение подсистемы совместного труда в управляемой системе, выражающееся, в частности, в повышении культурно-технического уровня работников, приведет к изменению требований к подсистеме совместного труда в управляющей системе, к появлению в ней работников новой, более высокой квалификации.

Наиболее тесная связь существует между экономическими подсистемами управляемой и управляющей систем промышленного предприятия.

Действительно, оптимальное функционирование экономической подсистемы предприятия и достижение на этой основе эффективных экономических показателей

возможно только в том случае, если стадия кругооборота производственных фондов предприятия, непосредственно предшествующая процессу производства и осуществляемая в управляющей системе предприятия, будет происходить с учетом требований этого процесса.

Функционирование экономической подсистемы предприятия, т. е. достижение единства экономических связей процесса производства, и взаимодействие этого процесса с внешней средой зависят от деятельности управляющей системы. Так, отделы материально-технического снабжения, конструкторской и технологической подготовки производства и др. осуществляют связь данного предприятия с другими. Наконец, достижение оптимальных экономических показателей на предприятиях в значительной степени зависит от методов стимулирования работников управляющей системы, осуществляемых в рамках полного хозяйственного расчета, вводимого на предприятиях. Все это говорит о различии и взаимосвязи экономических подсистем в управляющей и управляемой системах предприятия.

Рассмотрение предприятия как системы позволило таким образом выявить общие свойства и элементы, характерные для всех промышленных предприятий.

Промышленные предприятия обладают еще одним общим свойством — они являются социально-экономическими системами.

Основой деятельности социально-экономических систем считают идеологические, политические, экономические и другие коллективные и личные интересы. Составная часть и главный элемент таких систем — человек.

Социально-экономические системы образуются в связи с тем, что существует единая цель участников этих систем и условия достижения цели — общественная собственность на средства производства и общность коренных интересов.

Эти свойства социалистических промышленных предприятий позволяют подходить к организации их управления с учетом общих закономерностей и принципов управления в социалистическом обществе.

Управление социалистическим производством, пройдя этап эмпирического накопления материала, выросло в самостоятельную науку. Однако в период зарождения

и кристаллизации науки были разработаны положения, которыми должны руководствоваться все работники при решении проблем организации управления. Революционные преобразования общества, обусловленные научно-техническим прогрессом, происходят с учетом этих положений, отражающих общие закономерности управления при социализме. Для руководителя любого ранга умение учитывать эти закономерности в процессе управления служит инструментом, с помощью которого можно на научной основе определять последовательность действий и вырабатывать конкретные решения.

Наука управления производством, как и любая другая, не ставит перед собой задачи создания свода рецептов, определяющих порядок действий при решении конкретных задач производства. Задача науки не изготовить законченные решения на все случаи практики, а объяснить механизм управления производством, выявить его закономерности и выработать рекомендации к методам решения конкретных организационных задач, т. е. превратить управление из «искусства», которым обладают немногие, в научную систему, доступную каждому специализирующемуся в данной области человеку. При этом научное управление не умаляет значения личностных качеств руководителя.

Подобно тому как искусство полководца может полностью развиться только на основе знания военной стратегии, точно так и руководитель, обогащенный знанием науки управления, становится стратегом, под руководством которого коллектив успешно решает поставленные задачи. Знание закономерностей управления социалистическим производством служит фундаментом стратегии руководителя. Эти закономерности определяют наиболее существенные, повторяющиеся объективные процессы и явления в строении и функционировании промышленного предприятия и выявляют их логическую связь.

Одна из главных закономерностей, вытекающая из рассмотрения предприятия, как социально-экономической системы, — это единство систем управления на всех ступенях народного хозяйства.

Каждое из предприятий, основываясь на общественной собственности на средства производства, только от-

носителем обособлено. Его коренные интересы взаимосвязаны с интересами всего общества. Научный характер управления производством при социализме определяется именно тем, что предприятие рассматривается в единстве с другими производственными и потребительскими организациями общества, образующими единую систему народного хозяйства, а управление предприятием — часть системы отраслевого и территориального управления.

Забвение этой закономерности приводит к неоправданным потерям, когда предприятие решает собственные «сиюминутные» задачи без учета перспектив развития народного хозяйства страны в целом, без учета того влияния, которое оказывает его деятельность на другие предприятия и отрасли промышленности.

Единство систем управления не исключает, а, наоборот, подчеркивает необходимость учета разнообразия объектов управления на различных ступенях народного хозяйства. Единство систем управления требует от руководителей и организаций, осуществляющих совершенствование управления, комплексного подхода к решению проблем. Невозможно, например, улучшать систему управления промышленных предприятий, не совершенствуя систему отраслевого и территориального управления.

Комплексный подход к решению проблем управления позволяет учитывать требование другой важнейшей закономерности управления — **оптимальной соотносительности и пропорциональности частей системы.**

«Постоянная, сознательно поддерживаемая пропорциональность,— писал В. И. Ленин,— действительно, означала бы планомерность...»¹. Применительно к предприятию эта закономерность требует прежде всего пропорциональности основного и вспомогательного производств, которые находятся в тесной взаимосвязи. Недостаточная механизация обслуживания, его плохая организация сводят на нет усилия технического прогресса в основном производстве. Техническое оснащение вспомогательного производства в промышленности в настоящее время примерно в 3 раза меньше, чем в основном. Здесь таятся огромные резервы повышения производительности и сокращения числа работающих. Так, например, 1 млн. руб. капитальных вложений позволяет освободить в механи-

¹ В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 3, стр. 620.

ческом производстве 70—75 человек, в кузнечно-прессовом — 105, в сборочном — 120, в транспортном и обслуживающем — 500 человек.

Основное производство должно иметь четкую внутреннюю пропорциональность, оптимальную соотносительность производственной мощности технологически связанных производств, цехов, участков. Так, целесообразно иметь мощность заготовительных цехов больше, чем обрабатывающих, а мощность последних должна быть больше, чем сборочных. Пропорциональность должна соблюдаться и между отдельными группами оборудования.

Если производство организовано с нарушением оптимальных пропорций между его частями, то руководство предприятия будет занято устранением диспропорций. Избыток или недостаток оборудования, помещений, транспорта, средств механизации, различных категорий специалистов замедляет оборот фондов, нарушает ритмичность производства, снижает его эффективность.

Пропорциональность необходима и между управляющей и управляемой системами. Управляющая система должна быть способна на каждое новое состояние управляемой системы — процесса производства — вырабатывать соответствующую команду. Это возможно только в случае, если будет поддерживаться постоянная пропорциональность между этими системами. Необходима пропорциональность и внутри управляющей системы, между органами управления, ибо от того, насколько рационально будут организованы службы управления, во многом зависит его оперативность и эффективность. Каждая из служб по объему и техническому вооружению должна быть способной оперативно решать свои задачи.

Процесс сохранения пропорциональности и соотносительности частей системы может протекать с разной степенью эффективности в зависимости от того, будет ли он сознательно управляться или протекать стихийно. Будут ли создаваться благоприятные условия для проявления этой закономерности или в результате неправильных действий управляющая система не будет принимать соответствующих мер для сохранения пропорций, — от этого будет зависеть эффективность управления.

История развития социалистической промышленности ярко иллюстрирует тот факт, что Коммунистическая партия и Советское правительство на каждом этапе хозяйст-

венного строительства стремились обеспечить определенную самостоятельность промышленных предприятий в решении вопросов управления, учитывая тем самым действие одной из важных закономерностей управления, а именно — **обеспечение оптимального уровня централизации и децентрализации в управлении.** Степень централизации и децентрализации управления на предприятии можно рассматривать двояко: со стороны деятельности предприятия в системе народного хозяйства страны в целом, устанавливая объем прав предприятия в лице его директора, или со стороны деятельности внутри предприятия, определяя права руководителей и отдельных лиц, которыми наделил их директор.

Возможность и необходимость централизации определяется самим характером производства, базирующегося на глубоком разделении общественного труда, что требует четкой координации в производстве и обращении. На предприятиях принцип централизации проявляется как единоначалие, которое введено на промышленных предприятиях еще в период 1919—1921 гг.

Темпы технического прогресса усиливают объективную необходимость для руководителей высшего уровня больше заниматься перспективами развития производства, предоставляя текущие вопросы руководителям нижестоящих уровней. Кроме того, с развитием социалистического общества повышается подготовка кадров руководителей и специалистов, расширяется привлечение трудящихся к управлению, что создает объективные предпосылки для снижения централизации внутри предприятия.

Расширение прав руководителей нижестоящих уровней в системе управления позволяет им более оперативно решать текущие вопросы, обеспечивая тем самым ритмичность процесса производства, материально-технического снабжения и сбыта. **Поддержание этой непрерывности и ритмичности служит важной закономерностью управления.**

Ритмичность и непрерывность производства, отражая культуру и уровень организации управления, в то же время оказывают влияние на эффективность производства, будучи, по определению К. Маркса, «производительной силой труда». Каждое отдельно взятое предприятие — это звено в цепи общественного производства.

Ритмичность и непрерывность на одном предприятии становятся условием нормальной деятельности других и всей промышленности в целом. Обеспечение ритмичности на предприятии одна из важнейших задач оперативного управления.

Таковы основные закономерности управления социалистическим промышленным производством.

Есть еще ряд частных закономерностей, которые также должны учитываться в процессе формирования и функционирования систем управления.

К ним могут быть отнесены:

закономерность сокращения числа ступеней управления;

закономерность возрастания или убывания функций управления на различных ступенях управления;

закономерность концентрации функций управления, учитывающая стремление управляющей системы концентрировать в максимальной степени функции управления на каждой ступени.

Частные закономерности взаимосвязаны, вытекают из основных и служат их дальнейшим развитием в конкретных управляющих системах.

Таким образом, научное управление производством использует действие механизма экономических законов, руководствуясь закономерностями управления, т. е. теоретической базой управления.

Наряду с закономерностями управление производством руководствуется принципами, представляющими собой систему основополагающих требований, правил, объективно обусловленных социально-экономическим развитием общества, экономическими законами и закономерностями, действующими при социализме.

Одним из основополагающих принципов управления социалистическим производством служит демократический централизм. Он предполагает централизованное руководство народным хозяйством и обеспечение хозяйственной самостоятельности коллективов предприятий.

«...Централизм, понятый в действительно демократическом смысле,— указывал В. И. Ленин,— предполагает в первый раз историей созданную возможность полного и беспрепятственного развития не только местных особенностей, но и местного почина, местной инициати-

вы, разнообразия путей, приемов и средств движения к общей цели»¹.

Принцип демократического централизма находит выражение в двух направлениях при руководстве промышленным производством:

определении задач, функций и компетенций центральных органов по руководству промышленным производством;

определении задач, функций и компетенций промежуточных и низовых органов и организаций в системе промышленного производства.

Разнообразные формы применения принципа демократического централизма призваны обеспечить:

централизованное плановое руководство промышленным производством в масштабах всего народного хозяйства;

демократичность при управлении промышленным производством в масштабе каждой организации с использованием различных методов и средств, учитывающих местные условия деятельности этих организаций;

диалектическое сочетание централизованного планового руководства в масштабе всей страны и демократического руководства в масштабе каждой организации с целью достижения общего оптимального руководства.

Реализация принципа демократического централизма обеспечивает наиболее благоприятную основу для сочетания централизованного принятия решений по наиболее важным направлениям народнохозяйственной деятельности и саморегулирования отдельных звеньев экономики.

Ярким примером проявления принципа демократического централизма служит широкое привлечение трудящихся к управлению. В промышленности страны сейчас насчитывается свыше 68 тыс. общественных бюро и групп экономического анализа, около 40 тыс. общественных бюро технической информации, свыше 15 тыс. общественных конструкторских бюро, около 7 тыс. общественных патентных бюро и 9 тыс. советов новаторов. Важной формой массового привлечения трудящихся к управлению производством служат постоянно действующие производственные совещания, которых сейчас

¹ В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 36, стр. 152.

насчитывается около 160 тыс. В составе этих совещаний около 6 млн. человек. В их работе принимает ежегодно участие свыше 44 млн. человек. Если к этому прибавить 74 млн. человек, участвующих в социалистическом соревновании, то становится ясно, что совершенствование управления, выявление новых резервов и их использование стало действительно всенародным делом.

Управление социалистическим производством невозможно без соблюдения принципа **единства политического и хозяйственного руководства**. Это обусловлено сущностью социализма, ибо средства производства, которые являются общественной собственностью, могут управляться только организацией самих трудящихся — социалистическим государством, руководящая роль в котором принадлежит марксистско-ленинской партии.

В. И. Ленин, подчеркивая единство политики и экономики при социализме, писал, что «в буржуазном строе делом занимались хозяева, а не государственные органы, а у нас хозяйственное дело — наше общее дело. Это самая для нас интересная политика»¹.

Политическое руководство деятельностью хозяйственных органов служит инструментом осуществления программы социалистического и коммунистического строительства, развития и совершенствования производства и управления. Таким образом, политика выступает основой постановки хозяйственных задач, а их решение — условием достижения целей политики.

Применение принципа единства политического и хозяйственного руководства: а) направлено на обеспечение правильного политического подхода в решении хозяйственных задач путем сочетания личных, коллективных и общенародных интересов; б) возможно только при условии единого централизованного планового руководства со стороны государственных органов; в) основано на обязательности выполнения распоряжений государственных органов посредством применения различных форм социалистической законности.

Принцип единства политического и хозяйственного руководства означает, что руководители любого ранга должны подходить к решению хозяйственных вопросов с позиций обеспечения достижения целей, определенных

¹ В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 43, стр. 330.

партией в тот или иной период развития социалистического общества. В этой связи принцип единства политического и хозяйственного руководства проявляется через работу с кадрами руководителей и предполагает:

определение в соответствии с политикой партии основного содержания работы руководящих кадров;

осуществление подбора кадров для руководства, их распределение по звеньям системы управления народным хозяйством, идейно-политическое воспитание кадров;

контроль и проверку выполнения партийных директив и решений, осуществляемых партийными организациями предприятий и учреждений.

Принцип планового ведения хозяйства, или, как его называют, принцип планомерности, возникает в связи с использованием в управлении действия объективных экономических законов социализма и в первую очередь закона планомерного и пропорционального развития народного хозяйства.

Принцип планового ведения хозяйства применяется в разнообразных формах, которые характеризуются: различием методов планирования — балансового, директивного, оперативного, административного, экономического, программно-целевого и др.; различием объектов планирования — макроэкономического, микроэкономического, отраслевого, территориального, научно-технического, социального; различием временных интервалов действия планов — краткосрочных, текущих, периодических, долгосрочных, перспективных и др.

Ни одна из форм планирования не применяется отдельно, самостоятельно, изолированно — все они взаимосвязаны и вытекают одна из другой. Однако их сочетание и взаимосвязь постоянно изменяются с развитием социалистической экономики. Например, в последние годы доминирующее положение заняли программно-целевой и балансовый методы планирования на долгосрочный период, в то время как раньше масштабы их использования были значительно меньше.

Принцип морального и материального стимулирования, значение которого неоднократно подчеркивали классики марксизма-ленинизма, также должен учитываться при управлении. Принцип социализма «от каждого — по способности, каждому — по труду» содержит

в самой своей сути необходимость морального и материального стимулирования.

Соотношение их постоянно меняется в зависимости от степени идейно-политического воспитания трудящихся и уровня удовлетворения материальных потребностей.

На основе роста национального дохода реальные доходы трудящихся неуклонно повышаются. С 1940 по 1971 г. реальные доходы рабочих промышленности и строительства увеличились в 3 раза. Реальные доходы работников сельского хозяйства возросли за тот же период в 4,8 раза. За одну только восьмую пятилетку реальные доходы на душу населения выросли на 33% против 30, предусмотренных планом. Среднемесячная заработная плата возросла с 64 руб. в 1950 г. до 122 руб. в 1970 г. и увеличится к 1975 г. до 149,3 руб.

Такие темпы роста доходов работников промышленности и сельского хозяйства позволяют им более полно удовлетворять свои материальные потребности, а повышение идейно-политического уровня членов общества позволяет более широко применять моральное стимулирование, используя для этого богатейший опыт активизации масс, накопленный государственными и партийными органами. Очевидно, не случайно после хозяйственной реформы 1965 г. промышленные предприятия стали более углубленно разрабатывать моральное стимулирование, составляя и реализуя планы социального развития коллективов, вводя такие моральные стимулы, как присвоение звания «ветеран завода», «почетный ветеран завода» и др.

Эти принципы управления социалистическим общественным производством считаются основными. Существует, однако, ряд принципов, отражающих специфику тех или иных организаций.

РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ В СССР

В каждой исторической обстановке управление общественным производством имеет специфические формы. Становление социалистической системы управления народным хозяйством в нашей стране проходило

в сложной внутренней и внешней обстановке. Социалистическое общество, будучи новым общественным строем, требовало разработки и применения новых принципов, методов хозяйствования и управления производством.

После завоевания власти при решении проблем управления промышленностью необходимо было в первую очередь определить принципы управления и на их основе найти новые организационные формы и методы, обеспечивающие более высокую, по сравнению с капитализмом, производительность труда.

«Во всякой социалистической революции, — писал В. И. Ленин, — после того как решена задача завоевания власти пролетариатом и по мере того как решается в главном и основном задача: экспроприировать экспроприаторов и подавить их сопротивление, выдвигается необходимо на первый план коренная задача создания высшего, чем капитализм, общественного уклада, именно: повышение производительности труда, а в связи с этим (и для этого) его высшая организация»¹.

Партия и государство не имели конкретного примера организации экономической жизни страны в условиях новой общественной формации. Они строили экономическую политику, опираясь на марксистскую теорию действия объективных экономических законов, учитывая формы и методы, которые вырабатывались массами в процессе становления социалистической промышленности.

Первая и главная задача пролетариата, завоевавшего власть, учил В. И. Ленин, — это организация управления новым общественным строем. «На очередь выдвигается теперь, как очередная и составляющая своеобразие переживаемого момента... задача — организовать *управление Россией*»².

Имея целью национализацию промышленности, т. е. превращение ее в общенародную собственность, Советская власть, однако, не декретировала национализацию сразу всех промышленных предприятий. Были национализированы только главные, определяющие отрасли и предприятия, как-то: Государственный банк, железные дороги, крупнейшие предприятия. Объяснялось это тем, что у молодого Советского государства не было первое

¹ В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 36, стр. 187.

² Там же, стр. 172.

время ни опыта управления хозяйством, ни органов, которые были бы в состоянии осуществлять рациональное руководство экономикой такой громадной страны, как Советский Союз. Стояла задача создания аппарата управления как всей промышленностью в целом, так и отдельными промышленными предприятиями.

Вследствие саботажа буржуазии, которая не хотела примириться с новыми условиями, возникшими после захвата власти пролетариатом, по инициативе мест возникла система рабочего контроля, закрепленная затем декретом ВЦИК. Рабочий контроль успешно выполнил свою основную задачу: подготовил национализацию промышленности и организацию управления производством, обеспечил регулирование народного хозяйства. Историческое значение рабочего контроля заключалось в том, что «рабочие сами взялись за великое дело строительства промышленности громадной страны без эксплуататоров, против эксплуататоров...»¹.

Это был переходный период — первая попытка организации новой властью органов управления предприятием, который заключал в себе внутренние противоречия. С одной стороны, оставался старый хозяин, который хотел управлять в соответствии с принципами и целями частного собственника, а с другой — существовал фабрично-заводской комитет, взявший на себя контроль над деятельностью владельца предприятия и имевший своей целью улучшение положения рабочих, ставших собственниками промышленности.

Поэтому как сверху декретами правительства (в ограниченных количествах), так и путем захвата снизу промышленность постепенно национализировалась государством. Этот процесс протекал чрезвычайно быстро: к середине мая 1918 г. было национализировано 304 предприятия, к 1 июня 1918 г. уже 513, а к концу месяца их количество возросло до 1535. Причем в первую очередь национализировались крупнейшие предприятия, выпускающие основную часть промышленной продукции страны.

Одновременно с переходом управления на предприятиях в руки рабочего класса Советское правительство создавало органы управления народным хозяйством

¹ В. И. Ленин. Полн. собр. соч. т. 37, стр. 139—140.

страны в целом. После революции промышленность постепенно превращалась в единую систему социалистической собственности и нуждалась в едином руководстве. «От рабочего контроля мы шли к созданию Высшего совета народного хозяйства. Только эта мера вместе с национализацией банков и железных дорог... даст нам возможность приняться за постройку нового социалистического хозяйства»¹.

Уже 8 ноября 1917 г. на совещании с участием В. И. Ленина было принято решение о создании общехозяйственного центра по руководству промышленностью — Высшего совета народного хозяйства, учрежденного в декабре 1917 г. декретом ВЦИК и СНК, где указывалось, что «задачей высшего совета народного хозяйства является организация народного хозяйства и государственных финансов. С этой целью Высший совет народного хозяйства вырабатывает общие нормы и план регулирования экономической жизни страны, согласует и объединяет деятельность центральных и местных регулирующих учреждений..., соответствующих народных комиссариатов, Всероссийского совета рабочего контроля, а также соответственную деятельность фабрично-заводских и профессиональных организаций рабочего класса»².

Таким образом, ВСНХ стал первым государственным органом, регулирующим всю хозяйственную деятельность страны и координирующим работу других органов управления. Создание ВСНХ было практической реализацией принципа централизованного управления, сыгравшего особую роль в период гражданской войны.

Гражданская война, иностранная интервенция, саботаж и внутренняя классовая борьба привели к значительному снижению промышленного производства. Производство крупной промышленности составило в 1920 г. всего лишь 17% от довоенного 1913 г., добыча руды — 2,5%, выплавка чугуна — 2,4; производство вагонов — 4; хлопчатобумажной пряжи — 5, сахара — 6,7; марганца — 0,35; нефти — 9%.

¹ В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 35, стр. 274—275.

² Декреты Советской власти. Т. I. М., Госполитиздат, 1957, стр. 172—173.

Встала задача разработки теории управления и ее реализации на практике в целях налаживания хозяйственной жизни страны. Теоретические основы науки управления общественным производством были заложены В. И. Лениным. Его работы «Очередные задачи Советской власти», «Основные положения хозяйственной и в особенности банковской политики», «Набросок плана научно-технических работ», «О задачах профсоюзов», «Великий почин» и другие составили золотой фонд политики управления в СССР.

В. И. Ленин с глубокой прозорливостью определил основы организации управления промышленностью в СССР, дал рекомендации по практической их реализации с целью налаживания «чрезвычайно сложной и тонкой сети новых организационных отношений».

Развитие и становление системы управления как промышленностью в целом, так и отдельными предприятиями подтвердили правильность ленинских положений.

С 1920 г. начинается совершенствование управления социалистическими промышленными предприятиями. 21 апреля 1920 г. при ВСНХ создается инициативная комиссия по организации научной постановки производства, а с 1921 г. она входит в состав научно-технического отдела ВСНХ. Это был первый государственный орган, насаждавший принципы научного управления непосредственно на промышленных предприятиях в масштабе всей страны и осуществлявший объединение различных учреждений ВСНХ, работавших в области научной организации производства.

В 1922 г. в составе ВСНХ организуется центральное бюро организации производства, в функции которого входили не только помощь заводам в применении научных методов управления и организации производства, но также и вопросы:

- методического обследования заводов;
- анализа обследований, а также ранее полученных материалов;

- выработки мероприятий для рационализации производства и управления;

- проведение в жизнь этих мероприятий.

Центральное бюро организации производства, несмотря на малочисленность состава, только за первые 6,5

месяца разработало и начало внедрять на предприятиях: типовую схему заводоуправления, перечень обязанностей органов и лиц заводоуправления, опросник по обследованию заводов, типовую схему «хода заказа».

15 октября 1922 г. инициативная комиссия по научной постановке производства преобразуется в отдел научной организации производства, который был в дальнейшем зачинателем планомерного и целенаправленного совершенствования систем управления промышленных предприятий.

Организация работы в области рационализации производства и управления привела к возникновению в управляющей системе предприятий органов рационализации. Этот процесс проходил под влиянием и при непосредственном участии органов ВСНХ. Так, ВСНХ ставит перед заводоуправлением задачу создания органов рационализации, отметив, что «российская промышленность с ее архаическими формами организации, располагая после целого ряда потрясений весьма малым запасом материальных ресурсов, может возродиться лишь при условии самой строгой экономии в расходовании своих производительных сил, а посему она должна твердо и неуклонно стать на путь реорганизации по принципам Научной Организации Производства»¹.

Таким образом, социалистическое общество еще на заре своего существования ставило задачу разработки и применения научных основ управления промышленностью. Капитализм был вынужден приступить к разработке своей теории управления, достигнув высшей и последней ступени — империализма — в силу того, что нуждался в «научной обоснованности» эксплуатации. С помощью теории капитализм хотел, с одной стороны, найти новые формы и методы их эксплуатации, а с другой стороны — доказать рабочим невозможность удовлетворения требований об улучшении жизни. Социалистический общественный строй, организуя свое общественное производство на принципиально иной основе, ставил основной задачей разработку научных основ управления и производства с целью экономии общест-

¹ Центральный государственный архив народного хозяйства, ф. 2097, о. 14, д. 9, стр. 79.

венного труда и удовлетворения потребностей трудящихся.

В период 20-х годов создается и расширяется сеть научных учреждений, занимающихся разработкой теоретических проблем управления.

В 1920 г. в Таганроге организуется Институт научной организации производства, в Москве — Центральный институт труда, научные учреждения появляются в Харькове, Казани, других промышленных центрах.

Одновременно создается большое количество общественных организаций, таких, как лига «Время», «НОТ», Клуб красных директоров. Издаются труды и журналы, освещающие теоретические и практические вопросы совершенствования управления, происходит обмен опытом на конференциях, симпозиумах, совещаниях.

Характерной особенностью деятельности государственных, общественных и научных органов в период 1917—1927 гг. была разработка практических вопросов, связанных с организацией управления социалистическими предприятиями. Это привело к перестройке системы управления промышленностью в целом и отдельными предприятиями.

Налаживание системы экономических связей в народном хозяйстве и введение хозрасчета привели к системе трестов, которая затем была перестроена с целью расширения централизованного планового руководства. Усиление централизованного планирования было реализацией ленинских принципов управления социалистической промышленностью и логическим продолжением поиска форм и методов управления социалистической промышленностью со стороны государства. Сосредоточивая в своих руках основные экономические рычаги воздействия на производственную деятельность предприятий, государство перестраивало органы управления, чтобы обеспечить централизованное распределение ресурсов страны, направив их на решение основной задачи того периода — социалистической индустриализации.

С усилением централизованного планирования со стороны ВСНХ и Госплана заметно повысилась руководящая роль государственных органов управления промышленностью. Расширяется также их влияние на организацию управления на промышленных предприятиях.

Деятельность государственных и научных организаций в области совершенствования управления привела к возникновению таких служб, как:

- отделы (бюро) статистики;
- технико-планировочные бюро;
- органы рационализации управления и производства;
- планово-распределительные бюро;
- отделы технического контроля;
- отделы экономики труда.

В процессе создания этих органов решались важные теоретические проблемы управления социалистическим промышленным производством, например: изыскание форм рациональной системы заработной платы и нормирования труда, определение методов учета и отчетности, способов контроля продукции, методов подготовки квалифицированной рабочей силы и снижения текучести кадров и многие другие.

Характерной чертой развития управления в период 1917—1927 гг. была массовая работа по совершенствованию управления. Конкретной формой участия рабочих в рационализации производства и управления были производственные ячейки, созданные на предприятиях в начале 1921 г., и производственные совещания, возникшие в октябре 1923 г. на предприятиях машиностроения. Производственные совещания были «наилучшей формой втягивания широких рабочих масс в дело практического строительства советского хозяйства, воспитания в них понимания тесной зависимости интересов трудящихся от степени хозяйственных успехов социалистического государства, выдвижения и воспитания новых кадров хозяйственников и администраторов из среды рабочих»¹.

С 1924 г. эти совещания становятся постоянно действующими, на них обсуждался широкий круг вопросов. Так, в 1924—1925 гг. на Сормовском, Коломенском, Брянском машиностроительных заводах производственные совещания особое внимание уделяли уплотнению рабочего дня, рациональному использованию рабочей силы, усовершенствованию оборудования, инструмента и приспособлений. На них выносились вопросы учета,

¹ Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам. (1917—1967 гг.). Т. I. М., Политиздат, 1967, стр. 509.

борьбы с простоями и браком, состояния нормирования труда и др.

Наиболее кратко и убедительно подчеркнул роль производственных совещаний Ф. Э. Дзержинский, указав, что промышленность «без производственных совещаний не в состоянии справиться со своими задачами»¹.

С 1925 по 1927 г. количество активных участников производственных совещаний увеличилось с 6% от общего числа рабочих в промышленности до 15%. В 1926—1927 гг. возникли и получили широкое распространение и другие формы творческой активности масс: общественно-производственные смотры, производственные конкурсы на лучшее предприятие и лучших рабочих, временные контрольные комиссии на предприятиях и многие другие. Особо следует отметить зарождение первых ударных бригад в 1926 г. Ударничество получило широкое распространение в годы первых пятилеток, превратившись в массовое социалистическое соревнование.

В период социалистической индустриализации и в годы предвоенных пятилеток происходил процесс дальнейшего развития основ управления социалистическим общественным производством. В это время разрабатываются и реализуются сложнейшие задачи управления в общественном масштабе, как, например, проблемы массовой подготовки управленческих и инженерных кадров, методологии планирования развития промышленности, проблемы освоения новых районов, определение оптимального сочетания централизации и децентрализации, отраслевого и территориального управления, вопросы снабжения и сбыта промышленных предприятий и др.

Система государственных органов управления претерпевает существенные изменения в направлении усиления централизованного планирования и децентрализации оперативного управления промышленными предприятиями, перехода от функционального управления к линейно-штабному.

Значительно расширяется деятельность научных учреждений как в области теоретических разработок проблем управления, так и решения практических задач индустриализации страны. Расширяется сеть научных и

¹ Ф. Э. Дзержинский. Основные вопросы хозяйственно-го строительства СССР. М.—Л., 1928, стр. 173.

информационных изданий по проблемам управления, создается сеть научно-прикладных учреждений отраслевого назначения, таких, как Оргстрой, Оргметалл.

Система управления промышленных предприятий также претерпевает изменения, обусловленные задачами, стоящими перед промышленностью в тот период. На предприятиях возникают службы диспетчерского (оперативного) управления, создаются новые отделы: конструкторский, технологический, планово-экономический, труда и заработной платы, рационализации и изобретательства. Совершенствуется деятельность заводоуправлений, отдельных служб и лиц в управляющей системе. Упраздняется функциональное управление и вводится единоличное управление линейных руководителей. Происходит уточнение прав, обязанностей и ответственности отдельных лиц и звеньев аппарата управления путем внедрения положений и инструкций. Предприятия разрабатывают и внедряют планы технического переоснащения и внедрения новой техники. Значительно усиливается использование экономического механизма в управлении.

Получили широкое распространение формы массового участия рабочих и служащих в управлении и совершенствовании производства. Только в легкой промышленности число поданных рационализаторских предложений увеличилось за один 1939 г. на 30%, а количество внедренных предложений возросло на 31%.

Перестройка промышленности СССР в условиях военного времени и послевоенного восстановления потребовала большого напряжения и гигантской организаторской работы Коммунистической партии, всех партийных и государственных органов, самоотверженных усилий советского народа. В тот период вся практическая работа сконцентрировалась на решении основных задач промышленности — обеспечении фронта и послевоенном восстановлении. В этих условиях решаются сложнейшие задачи централизации управления (путем создания Государственного Комитета Оборона), перестройки и перебазирования предприятий, послевоенного восстановления экономического механизма в стране, переподготовки кадров.

Разрабатываются специфические задачи планирования в условиях военного времени. Так были составлены

мобилизационные народнохозяйственные планы в 1941—1942 гг., план развития промышленности и транспорта Урала на 1943—1947 гг.

Послевоенное восстановление промышленности привело к перестройке государственных органов путем укрупнения и усиления отраслевого управления, создания отраслевых министерств. Восстанавливался хозрасчетный метод хозяйствования и усиливалось экономическое регулирование деятельности промышленности.

По мере восстановления промышленности и налаживания деятельности отраслевых министерств государственные органы и научные учреждения основное внимание уделяют совершенствованию управления путем изыскания новых форм, уточнения прав и обязанностей, расширения самостоятельности предприятий в управлении производством. В этот период разрабатываются и принимаются следующие важнейшие постановления государственных и партийных органов¹:

«О расширении прав министров СССР» (апрель 1953 г.), увеличивающее права министерств в области организации труда и заработной платы на промышленных предприятиях;

«Об упорядочении организации разработки техпромфинпланов предприятий и сокращении форм и показателей техпромфинпланов» (август 1954 г.), уточняющее права министерств и предприятий в области планирования деятельности промышленности;

«О роли и задачах Государственного банка СССР» (август 1954 г.), значительно расширяющее право финансовых органов по экономическому контролю и регулированию предприятий;

«О некоторых дополнительных правах министров СССР» (май 1955 г.), предоставляющее права министрам в создании и ликвидации предприятий и использовании капиталовложений в отрасли;

«Об изменении порядка государственного планирования и финансирования хозяйства союзных республик» (май 1955 г.), предоставляющее Советам Министров союзных республик право утверждения планов республиканских министерств;

¹ См. Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам (1917—1967 гг.), Т. 4, М., Политиздат, 1968.

1941—
испорта
ти при-
ем раз-
созда-
хозрас-
номиче-
ти.
налажи-
сударст-
внима-
ем изы-
ей, рас-
авлении
и при-
судар-
(апрель
области
ышлен-
техпром-
показа-
няющее
анирова-
СССР»
раво фи-
и регу-
инистров
инистрам
ьзовании
анирова-
спублик»
стров со-
спубли-
ным вопро-

«Закон о дальнейшем совершенствовании организа-
ции управления промышленностью и строительством»
(май 1957 г.), предусматривающий создание территори-
альной системы управления промышленностью путем ор-
ганизации совнархозов.

Эти решения демонстрируют огромную работу, кото-
рая проводилась в тот период по совершенствованию
структуры и механизма управления во всех без исклю-
чения органах, начиная от Госплана СССР и минис-
терств и кончая промышленными предприятиями.

Научная работа в области управления производством
в 1956—1965 гг. также значительно расширяется, созда-
ются исследовательские и научные организации, углубля-
ется тематика исследований.

Наука управления в СССР, имея богатейший опыт
своего более чем полувекового развития, в современных
условиях решает более сложные задачи, чем раньше.
В современных условиях, как это было сказано вы-
ше, существенно возрастает цена ошибок и просчетов
в планировании, при проектировании и при решении
других больших и малых производственно-хозяйствен-
ных задач.

На современном этапе необходимо более полно ис-
пользовать новые научно обоснованные методы изыска-
ния резервов повышения эффективности производства пу-
тем снижения расхода материальных и денежных ресур-
сов, всемерного повышения производительности труда,
максимального снижения потерь.

Весьма сложные задачи возникают в области повы-
шения качества продукции, сокращения сроков освое-
ния новых ее видов.

Не менее важные и сложные задачи встают в области
капитального строительства, скорейшего достижения
проектных мощностей и т. п. Успехи в решении всех
этих и многих других задач существенно зависят от ка-
чества управления, степени совершенства организацион-
ной структуры, эффективности применяемых методов уп-
равления, качества применяемых решений, квалифика-
ции и стиля работы руководящих кадров и т. п. Не
следует забывать, что все эти задачи решаются в усло-
виях повышенной ответственности органов управления
и отдельных руководителей за порученное им дело, ког-
да глубокое изучение обстановки становится органиче-

ским элементом стиля работы руководителя любого ранга. Залогом успешности решения этих задач служит массовое участие всех работников промышленности в организации управления.

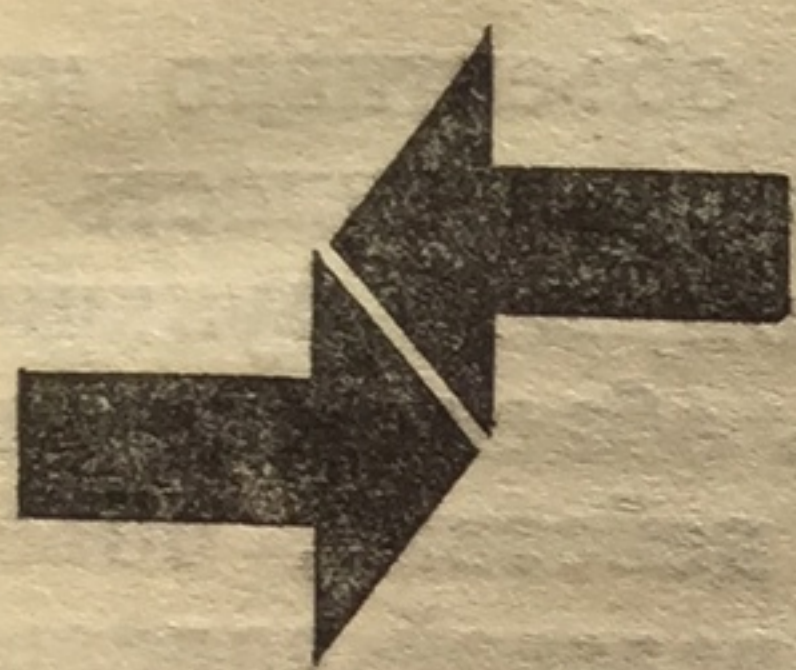
В последующих главах специфика решения этих вопросов на современном этапе рассматривается более подробно.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Какие основные направления для совершенствования управления определены XXIV съездом КПСС?
2. Почему совершенствование управления служит узловым вопросом развития экономики СССР?
3. Что такое «закономерности и принципы управления?» Почему их знание и учет их действия способствуют совершенствованию управления?
4. Какие формы участия трудящихся в управлении применяются на Вашем предприятии или организации?
5. Каковы основные черты развития теории и практики управления в СССР?



Рассматривая с...
производством, мы...
тема состоит из дв...
ленных частей: у...
этими двумя подси...
ношения. Задача н...
отношениях функци...
закономерностей уп...
равляющей системы...
функции и стру...
и формы управлен...
форма, в свою оче...
Начнем с содержания...
Прежде всего ра...
тинское слово, означ...
Словарь иностранно...
тельность, обязанно...
ского языка — как...
круг деятельности...
функция определяет...
но к управлению э...
сюда — функционир...
инос, как процесс...
Действительно, лю...
темы может быть...
общих для этих си...
именно — в функци...
ности функций упр...
терные признаки.



ГЛАВА II

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛИСТИЧЕСКИМ ПРОИЗВОДСТВОМ

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Рассматривая сущность управления социалистическим производством, мы установили, что предприятие как система состоит из двух взаимосвязанных и взаимообусловленных частей: управляемой и управляющей. Между этими двумя подсистемами (и внутри их) возникают отношения. Задача науки управления — определить в этих отношениях функции управления и на их основе с учетом закономерностей управления разработать структуру управляющей системы.

Функции и структура управления — это содержание и формы управления. Содержание определяет форму, форма, в свою очередь, воздействует на содержание. Начнем с содержания.

Прежде всего раскроем понятие «функция». Это латинское слово, означающее «отправление, деятельность». Словарь иностранных слов трактует функцию как «деятельность, обязанность, работу», а толковый словарь русского языка — как работу, производимую органом, или круг деятельности. Как мы видим, в этих определениях функция определяется как деятельность, а применительно к управлению это деятельность по управлению. Отсюда — функционирование системы управления не что иное, как процесс осуществления функций управления. Действительно, любое воздействие на управляемые системы может быть реализовано только в определенных, общих для этих систем формах процесса управления, а именно — в функциях управления. Для понимания сущности функции управления необходимо знать ее характерные признаки. Деятельность управленческого персо-

нала должна быть конкретна и иметь объективно необходимый круг требований, целевую направленность и однородность содержания. Таким образом, под функцией управления понимается совокупность объективно необходимых, устойчиво повторяющихся действий, объединенных однородностью содержания и целевой направленностью.

Функции управления представляют собой специфический вид работ, обеспечивающий рациональную форму разделения труда работников сферы управления.

Деятельность по управлению состоит из совокупности взаимосвязанных отдельных функций управления, сложившихся в результате разделения труда ИТР и служащих. Каждая функция состоит из определенных пяти видов работ.

Первый вид — планирование.

Планирование — это проектирование достижения оптимальных результатов в условиях существующих ограничений по времени и ресурсам. В процессе планирования определяются основные направления развития производства и управления, система методов организации производства и управления, их эффективность и т. д.

Каждый участник процесса управления, какую бы функцию он ни выполнял, (будь то реализация продукции или управление ее качеством, бухгалтерский учет или оперативное планирование), должен первоначально на основе общего плана определить, «что и когда» следует ему выполнить, «как» достигнуть поставленной цели. Ответ можно получить в результате выполнения второго вида работ.

Второй вид — организация. Она позволяет реализовать намеченные планы путем установления определенной последовательности выполнения операций, методов и средств.

Следует подчеркнуть, что издаваемые на предприятиях директивные документы (приказы, распоряжения), как правило, содержат в себе только первый цикл управления — планирование, т. е. указывают, что сделать, кому сделать и когда сделать. А вот как это сделать, обычно не указывается. Необходимо всегда, устанавливая исполнителям задание, определить порядок исполнения, методы и средства, т. е. организацию выполнения задания. Следует иметь в виду, что чем выше уровень

руководства, тем более подробно должны определяться глобальные вопросы организации (стратегия) и, наоборот, чем ниже уровень руководства, тем детальнее определяется организация (тактика).

Третий вид — координация. Она решает одну из важнейших задач управления — установление гармонии между организациями, участками и участниками процессов производства и управления. В практике управления можно встретить случаи, когда руководитель предприятия, цеха, участка, решая сложную задачу, в реализации которой принимает участие несколько исполнителей, не осуществляет третьего вида работ по управлению до начала реализации задачи. Этот руководитель поручает каждому исполнителю конкретную задачу, не увязывая их деятельности между собой. Как только начинается исполнение задачи, так в коллективе исполнителей возникают неувязки — кто-то кого-то задерживает, кто-то чего-то не обеспечил и т. д. И для обеспечения выполнения заданий собираются различного рода «пятиминутки» (иногда длящиеся часами!), на которых реализуется третий цикл управления — устанавливается гармония, определяются связи, ликвидирующие «неувязки». Безусловно, осуществление координации на стадии исходного планирования, т. е. до начала реализации задания позволит повысить эффективность управления и общественного производства. Уместно отметить, что цикл координации может быть успешно реализован при помощи метода сетевого моделирования, ибо в нем есть процедура — «сшивание сетевых графиков», т. е. установление гармонии между участками на основе объективно необходимых связей между ними.

Четвертый вид — контроль — процесс непрерывного сопоставления фактического состояния функционирования систем с заданными целями, критериями.

Данные контроля необходимы для разового пользования и после устранения возмущающего обстоятельства утрачивают свое значение. Следует подчеркнуть, что контроль — это не просто фиксация фактов, а система прогнозирования и своевременного предупреждения различных отклонений или нарушений в системе производства и управления.

Пятый вид — стимулирование, активизация деятельности работников для решения поставленных задач.

После уточнения состава каждой функции управления определяется состав функций, характеризующий процесс управления предприятием. Формирование функций управления на промышленном предприятии происходит под воздействием научно-технического прогресса.

Состав функций управления внутри предприятия зависит от места данного звена управления в его организационной структуре, от степени централизации управления. Так, например, состав функции на производственном участке зависит от конкретных условий, масштаба и уровня автоматизации производства, а также организации труда. Состав функций управления цехов уже более сложен по сравнению с участком и зависит от уровня специализации, производственной структуры и технической оснащённости процесса производства. Состав функций управления предприятием как законченной производственной единицей зависит от степени его самостоятельности, его связей с проектными, научными, финансовыми, снабженческими, сбытовыми, торговыми и другими организациями.

К конкретным функциям управления предприятием НИИТруда относят:

- общее линейное руководство;
- разработку и совершенствование конструкций изделий;

- технологическую подготовку производства;
- обеспечение производства инструментом и оснасткой;
- совершенствование организации производства и управления;

- стандартизацию и нормализацию продукции, технологических процессов и других элементов производства;
- ремонтное и энергетическое обслуживание;
- контроль качества продукции;

- оперативное управление основным производством;
- технико-экономическое планирование;

- бухгалтерский учет и финансовую деятельность;
- организацию труда и заработной платы;

- материально-техническое снабжение, кооперирование и сбыт продукции;

- комплектование и подготовку кадров;

- охрану труда и технику безопасности;

- общее делопроизводство;

- хозяйственное обслуживание.

Суть этих функций во всех производствах практически одинакова. Однако в каждом производстве они получают свое конкретное содержание, что делает их мало сопоставимыми как по количеству, так и по содержанию труда, необходимого для реализации функции.

В зависимости от сложности и объема работ каждую из функций могут выполнять один или несколько органов и исполнителей на предприятии. Это становится возможным, ибо каждая функция может быть разбита на ряд подфункций и, кроме того, процесс выполнения функций разбивается на ряд циклов, которые мы рассмотрели ранее. На предприятии для руководителя любого ранга чрезвычайно важно обеспечить такое разделение труда по управлению, чтобы все функции выполнялись скоординированно и взаимосвязанно, что позволит обеспечить наиболее рациональное сочленение и сопряжение отдельных функций управления на различных участках управляющей системы. Это, в свою очередь, более четко определит права и обязанности работников аппарата управления, сделает более рациональной структуру управления. В качестве одного из инструментов организационного проектирования, позволяющего четко разграничить права и обязанности в аппарате управления, рекомендуется так называемая «функциональная матрица» (табл. 1).

Рассмотрим порядок работы с «функциональной матрицей».

I. Группа организационного проектирования (при отсутствии в штате предприятия создается из числа работников аппарата управления) с участием работников аппарата управления определяет функции управления, составляющие содержание процесса управления.

По каждой функции необходимо четко очертить круг работ. После коллективного обсуждения состава функций и их уточнения заполняются графы 1, 2 «Функциональной матрицы».

II. Определяется перечень должностных лиц и структурных подразделений в графах 3—7 «Функциональной матрицы».

III. Группа организационного проектирования разрабатывает условные знаки для обозначения отдельных

Мы приводим примерное распределение обязанностей и прав в аппарате управления завода (табл. 2).

Четкое определение функций способствует рациональной организации управления, согласованности деятельности работников управляющей системы.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ И СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Для осуществления функций управления на предприятиях создается аппарат управления. В него входят все инженерно-технические работники и служащие, располагающие комплексом средств организационной техники и обеспечивающие управление предприятием. Работники аппарата управления подразделяются на линейный и функциональный персонал.

Линейный персонал (директор, начальник цеха, мастер) осуществляет общее руководство, для чего наделяется необходимыми правами. Функциональный аппарат, в состав которого входят все остальные работники, путем сбора, обработки информации и подготовки решений помогает линейному персоналу осуществлять руководство.

Весь аппарат управления подразделяется на отдельные, но в то же время взаимосвязанные части — органы управления, которые выполняют определенный комплекс операций и процедур по управлению производством.

Аппарат управления в горизонтальном направлении делится на звенья, в вертикальном — на ступени управления.

Звено управления — это организационно обособленный самостоятельный орган (либо исполнитель) аппарата управления, например, планово-производственный отдел, бухгалтерия, инспектор по кадрам.

Совокупность звеньев управления, находящихся на одном горизонтальном уровне (цех, корпус, завод), образует ступень управления, которая показывает последовательность подчинения органов управления. Например, бригады на предприятиях — это первая ступень управления. Следующая ступень — совокупность участков, затем цехов и т. д. Определение целесообразного количества ступеней на предприятии, установление на

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ распределения прав и обязанностей

Содержание функции	Структурное подразделение (должностное лицо)	Директор завода	Главный инженер	Заместитель директора	Главный технолог	Начальник ПТО	Начальник ПО	Главный бухгалтер
Перспективное планирование		Р	Р	Р	С	П	П	С
Месячное планирование		И	И	П	П	С	С	И
Подготовка производства		К	И	—	—	П	—	—
Оперативное регулирование производства		—	И	—	П	П	—	—
Разработка технологических процессов (технологич. карты, оснастка, каркасы, закладные)		И	И	—	С	—	—	—
Качество продукции		И	И	—	—	—	—	—
Охрана труда и техника безопасности		И	И	—	—	—	—	—
Материально-техническое обеспечение		И	И	—	—	—	—	—
Прием на работу		И	С	—	—	—	—	—
Увольнение рабочих по инициативе администрации		Р	С	—	—	—	—	—
Социалистическое соревнование		Р	Р	Р	П	П	П	П

Условные обозначения:

- Р — решающий голос в коллегиальном решении с правом подписи;
- Р — решающий голос в коллегиальном решении без права подписи;
- И — единоличное решение;
- К — контроль выполнения;
- И — получение сведений для информирования того или другого должностного лица;
- П — подготовка документов, вопросов, вариантов;
- С — согласование (визирование)

МАТРИЦА в аппарате управления завода

Главный механик	Главный энергетик	Начальник ОТК	Начальник ОК	ОТ и З	Инженер по ТБ	Начальник снабжения	ОКС	Начальник отдела комплектации	Партком	Завком	Начальники основных цехов
С	С	—	П	П	—	П	П	П	Р	Р	П
П	П	—	—	С	П	С	—	—	И	И	П
—	—	—	—	—	—	С	—	—	—	—	П
—	—	П	—	С	П	—	—	—	—	—	С
—	—	П	—	—	—	—	—	—	И	И	П
—	—	—	—	—	П	—	—	—	—	К	П
—	—	—	—	—	—	П	—	П	—	—	С
—	—	—	—	—	—	—	—	—	С	С	П
П	П	П	П	П	П	П	П	П	К	Р	С
									П	Р	П

Таблица 2

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ распределения прав и обязанностей

Содержание функции	Структурное подразделение (должностное лицо)	Директор завода	Главный инженер	Заместитель директора	Главный технолог	Начальник ПТО	Начальник ПО	Главный бухгалтер
Перспективное планирование		Р	Р	Р	С	П	П	С
Месячное планирование		!	С	С	—	П	П	—
Подготовка производства		И	!	П	П	С	С	—
Оперативное регулирование производства		К	!	—	—	П	—	—
Разработка технологических процессов (технологич. карты, оснастка, каркасы, закладные)		—	!	—	П	П	—	—
Качество продукции		И	!	—	С	—	—	—
Охрана труда и техника безопасности		И	!	—	—	—	—	—
Материально-техническое обеспечение		И	И	!	—	—	—	—
Прием на работу		!	С	—	—	—	—	—
Увольнение рабочих по инициативе администрации		Р	С	—	—	—	—	—
Социалистическое соревнование		Р	Р	Р	П	П	П	П

Условные обозначения:

- Р — решающий голос в коллегиальном решении с правом подписи;
Р — решающий голос в коллегиальном решении без права подписи;
! — единоличное решение;
К — контроль выполнения;
И — получение сведений для информирования того или другого должностного лица;
П — подготовка документов, вопросов, вариантов.
С — согласование (визирование)

Главный
бухгалтер

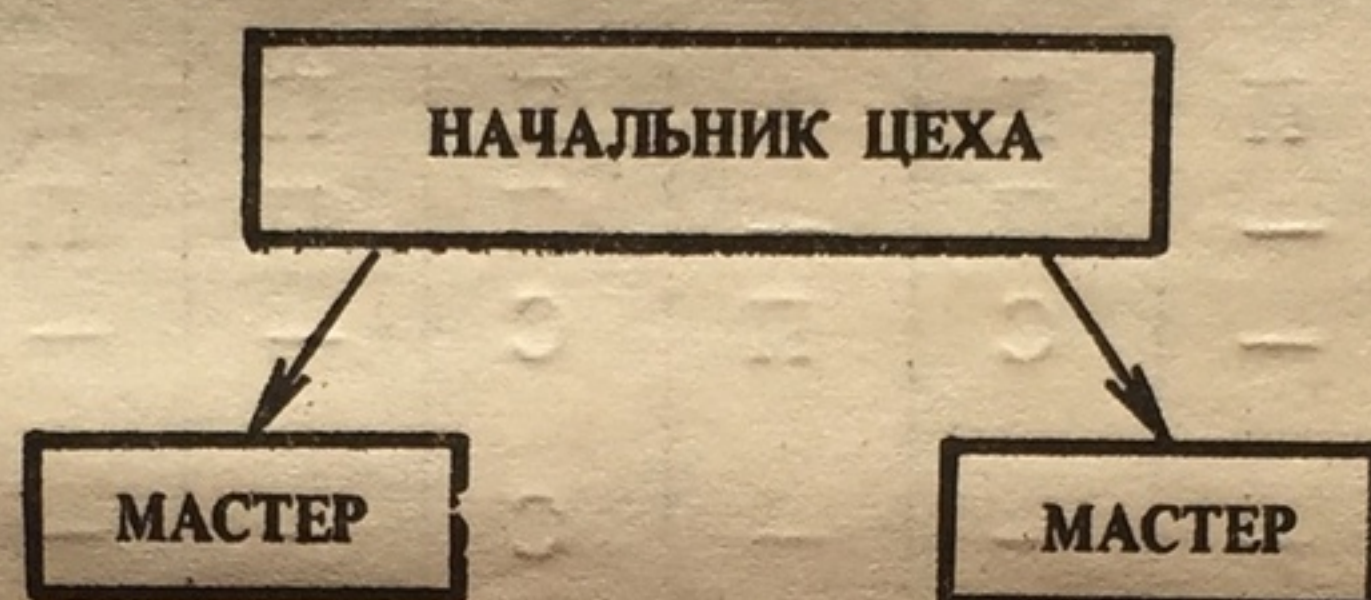
[illegible]

ого должно

каждой ступени четкого круга прав и обязанностей, проектирование взаимосвязи между звеньями и ступенями аппарата управления составляют важнейшие вопросы управления, находящие свое решение в рациональных структурах управления предприятием.

Организационная система управления предприятием строится по принципу линейного, функционального и линейно-штабного руководства.

Относительно небольшие размеры промышленного производства позволяют сосредоточить в одних руках



▲ Рис. 1. Линейная форма управления.

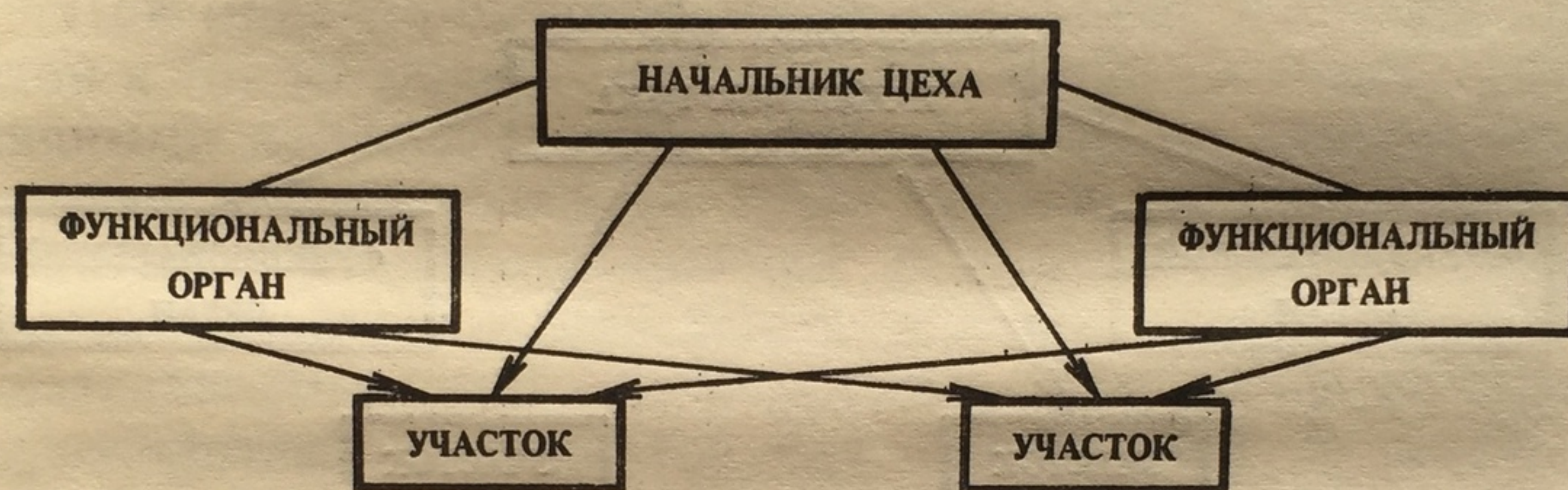
все функции управления производством. Прямое воздействие на производство и сосредоточение в одних руках всех функций руководства представляет главную черту линейного управления. Здесь система звеньев управления совпадает с системой звеньев процесса производства. Во главе каждого производственного коллектива стоит руководитель, которому непосредственно подчинены все работники участка. Подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного руководителя. Руководитель не должен обращаться к работникам «через голову» их непосредственного начальника.

Положительные стороны линейного управления: невозможность получения подчиненными противоречивых и неувязанных между собой заданий и распоряжений; полная ответственность руководителя за результаты работы; обеспечение принципа единоначалия (рис. 1).

Недостаток этой системы в том, что каждый руководитель должен обладать разносторонними знаниями в объеме, необходимом для руководства специализированными участками при отсутствии в управлении производством специалистов по реализации отдельных функций управления.

Для современной технологии и организации производства характерны углубление специализации и кооперирования, появление новых критериев технологической общности, внедрение автоматизации и поточной обработки и сборки изделий. Все это послужило причиной перехода к более сложным типам в организации процесса производства и процесса управления, к системе функционального управления,

Функциональное управление. Характерно для этой системы то, что в пределах определенных

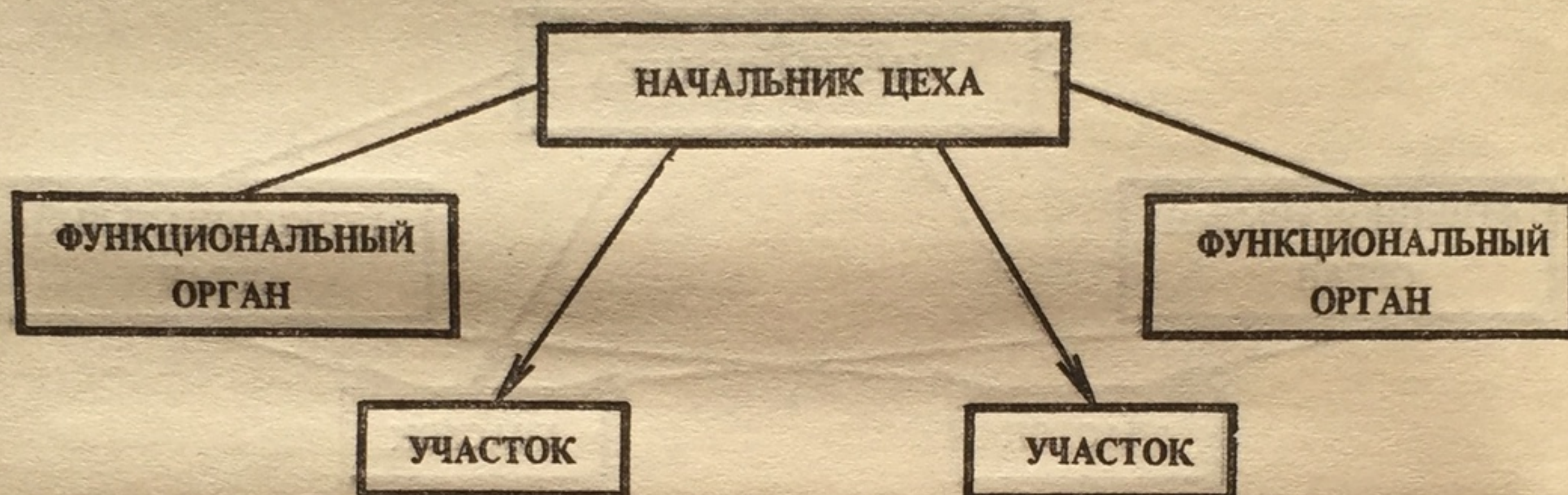


▲ Рис. 2. Функциональные формы управления.

функций создаются ячейки управления, которые передают нижестоящей ступени управления или непосредственно звеньям производства обязательные для последних решения. Таким образом формируется управление, дифференцированное по функциям и осуществляемое функциональными звеньями (ячейками) управления (рис. 2).

Функциональное управление позволяет привлечь к руководству специалистов и более компетентно решать вопросы, разгрузить линейных руководителей от необходимости глубоких знаний всех сторон управления производством, упростить их работу. Вместе с тем функциональное управление нарушает единство распорядительства и ответственности за работу, так как исполнитель получает указания от нескольких начальников (специалистов). В этом случае иногда появляется обезличка, нарушается принцип единоначалия в производстве. Следует отметить, что функциональное управление не исключает линейного. Но оно сужает его роль и ведет, по сути дела, к двойному подчинению.

Линейно-штабное управление. В процессе развития линейное управление стало органически сочетаться с функциональным и в результате синтеза появляется линейно-штабная система. Она в известной мере свободна от недостатков, присущих той и другой системам. При линейно-штабной системе управления у линейного руководителя — единоначальника появляются штабы, представляющие собой функциональные ячейки (управления, отделы, бюро, группы, отдельные специалисты, выполняющие определенные функции управления).



▲ Рис. 3. Линейно-штабная форма управления.

Как видно из рис. 3, при линейном руководителе появляются функциональные органы, как бы его советчики. Эти органы осуществляют поиск, сбор, обработку и анализ информации и подготовку проектов решений по своей функции управления. При такой форме команды управления, выдаваемые линейным руководителям, безусловно более качественные, чем при линейном управлении. Однако эта форма также имеет недостатки, в частности, удлиняется процесс выработки команд по управлению. В этом случае руководитель при решении какой-либо одной проблемы по той или иной функции должен учитывать влияние этого решения на другие функции и, следовательно, советоваться с руководителями других функциональных органов. Это приводит к более длительному процессу выработки решения, чем при двух предыдущих формах. Наличие указанных недостатков в организационных формах управления приводит к необходимости их комплексного использования при создании структур. Простейшая линейная форма применяется там, где необходимо быстрое принятие решений,

где сложность задач по управлению незначительна, т. е. на низших ступенях управления: мастер — рабочий. Функциональная форма применяется на средних уровнях: планово-экономический и диспетчерский отделы — планово-диспетчерское бюро цеха. Линейно-штабное управление используется на высших ступенях: директор, планово-экономический отдел, отдел труда и заработной платы — производственные цехи и др.

Значительным недостатком линейно-штабного управления бывает несогласованность деятельности работников функциональных подразделений на предприятии.

При линейно-штабной структуре ответственность за один и тот же объект производства дробится между различными подразделениями, что приводит к длительным взаимным согласованиям точек зрения линейных руководителей и функциональных подразделений. В этом случае решением комплексных проблем, затрагивающих деятельность многих подразделений, занимаются высшие руководители предприятий или объединений. В результате они оказываются перегруженными большим количеством оперативных, межфункциональных задач. Особенно часто это бывает на предприятиях мелкосерийного производства с большим количеством заказов и разработок.

В последнее время предприятия, объединения искивают новые структурные формы, улучшающие интеграцию деятельности функциональных и линейных подразделений с тем, чтобы обеспечить достижение конкретных целей с меньшей затратой средств и времени. Речь идет о различных типах матричных структур предприятий и других организаций.

В матричных структурах вертикальные функциональные и линейные связи дополняются горизонтальными, обеспечивающими взаимосогласованность деятельности функциональных подразделений для достижения тех или иных целей.

Как видно из матричной структуры управления (рис. 4), здесь в дополнении к обычным руководителям и функциональным подразделениям имеются еще руководители проектов, которые координируют деятельность производственных подразделений для выполнения разработок института.

Работники производственных служб, выполняющие тот или иной проект, остаются постоянными членами этих подразделений, подчиняясь в то же время руководителям проектов. Это позволяет легче перемещать персонал от одной разработки к другой, лучше его использовать.

В организации могут создаваться и временные проектные группы для выполнения того или иного проекта.



▲ Рис. 4. Матричная структура управления.

В этом случае специалисты выводятся из состава своих подразделений и полностью подчиняются руководителю проекта. После окончания работ над проектом специалисты вновь возвращаются в подчинение своих руководителей.

Несмотря на очевидные преимущества такой организации, возникает опасность конфликтных ситуаций из-за того, что исполнитель получает указания от двух и более руководителей.

В последние годы появился новый тип организации, обеспечивающий координацию деятельности функциональных специалистов на промышленных предприятиях.

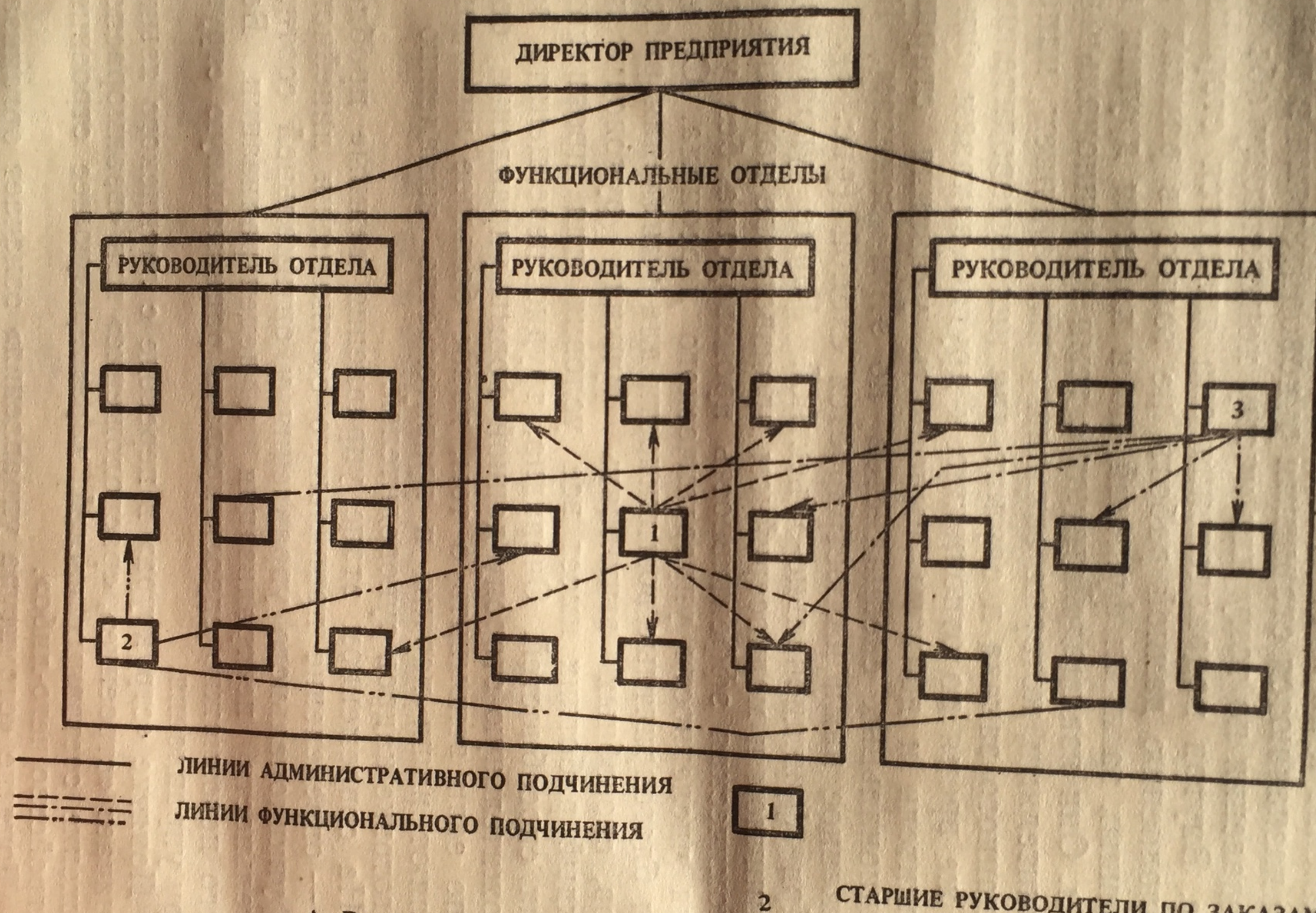
Речь идет о функционально-объектной форме управления. При этой форме в функциональных подразделениях из числа наиболее квалифицированных работников, имеющих свои, закрепленные только за ними функциональные обязанности, выбираются специалисты, которые в дополнение к их постоянным функциональным обязанностям назначаются старшими руководителями в данном подразделении по тому или иному конкретному объекту, работе. Внутри подразделения они являются старшими по выполнению данной работы не только в рамках закрепленных за ними функций, но и по всем другим вопросам. Они взаимодействуют с теми функциональными исполнителями, которые связаны с выполнением, например, данного заказа и служат для них руководителями. В то же время по отношению к другим заказам они — исполнители и должны выполнять указания старших функциональных специалистов по этим заказам. Все изложенное нами иллюстрируется схемой (рис. 5).

При функционально-объектной форме управления в единичном и мелкосерийном производстве повышается экономическая эффективность производства без увеличения численности управленческого персонала. Создаются благоприятные возможности для выявления работников, способных выполнять функции руководителя. Каждый работник имеет все условия для проявления своих способностей. Очевидно, трудно переоценить эту положительную сторону данной формы управления, особенно если вспомнить о том, какое большое внимание уделяют наши партия и правительство выявлению и подготовке кадров руководителей.

На современном этапе управления важные проблемы — определение правильного соотношения линейного и функционального управления и оптимальной соотносительности централизации и децентрализации. Без этого невозможно спроектировать рациональную структуру управления.

Понятие «структура» в переводе с латинского языка означает «строение», «расположение» или «взаиморасположение составных частей, характеризующее строение, устройство чего-либо».

Понятие «структура управления» означает организацию элементов управляющей системы, относительно устойчивый порядок расположения этих элементов.



▲ Рис. 5. Функционально-объектная форма управления.

▲ Рис. 5. Функционально-объектная форма управления.

Таблица 3

Условия отнесения предприятий к группам

Группы предприятий по типовым структурам аппарата управления	Тип производства						Объем «чистой» продукции, млн. руб.	Стоимость основных фондов (без стоимости зданий и сооружений), млн. руб.
	массовое и крупно-серийное	серийное	индивидуальное и мелко-серийное	массовое и крупно-серийное	серийное	индивидуальное и мелко-серийное		
	производство особо сложной продукции			производство сложной продукции				
	Численность рабочих по плану, тыс. человек							
I	Свыше 12,0	Свыше 10	Свыше 8,0	Свыше 14,0	Свыше 12	Свыше 10,0	Более 45	Более 25
II	6,0 — 12,0	5,0 — 10,0	4,0 — 8,0	7,0 — 14,0	6,0 — 12,0	5,0 — 10,0	15 — 45	10 — 25
III	3,0 — 6,0	2,5 — 5,0	2,0 — 4,0	3,5 — 7,0	3,0 — 6,0	2,5 — 5,0	10 — 30	4 — 20
IV	1,3 — 3,0	1,0 — 2,5	0,7 — 2,0	1,5 — 2,5	1,3 — 3,0	1,0 — 2,5	3 — 15	1,3 — 5,0
V	0,5 — 1,3	0,4 — 1,0	0,3 — 0,7	0,6 — 1,5	0,5 — 1,3	0,4 — 1,0	0,6 — 5,0	0,8 — 3,5
VI	0,1 — 0,5	0,1 — 0,4	0,1 — 0,3	0,1 — 0,6	0,1 — 0,5	0,1 — 0,4	0,2 — 2,5	0,2 — 1,0
VII	Численность рабочих до 100 человек							

При всем обилии видов производства структура управления предприятием всегда однородна, поскольку в ней представлена та или иная комбинация одних и тех же функций управления.

Это позволяет разрабатывать типовые структуры. Они обеспечивают единый подход к проектированию общезаводских и цеховых служб и наиболее рациональное распределение прав и обязанностей в аппарате управления, создавая равную напряженность управленческого труда на различных предприятиях.

Примером служат типовые структуры управления для автомобильных и тракторных заводов. При их разработке анализ технико-экономических данных показал целесообразность деления предприятий на семь групп. За критерии отнесения заводов к той или иной группе приняты: объем «чистой» продукции, т. е. стоимость валовой продукции без стоимости сырья, полуфабрикатов и других затрат на материальные ресурсы, получаемые со стороны; техническая оснащенность производства, выраженная в стоимости основных промышленно-производственных фондов (за исключением стоимости зданий и сооружений); численность рабочих; тип производства и сложность выпускаемых изделий, преобладающих в программе завода.

Численные значения критериев, принятые по технико-экономическим данным предприятий автомобильной промышленности, приведены в табл. 3.

В типовых структурах управления (табл. 4), построенных по группам заводов в соответствии с принципиальной схемой управления машиностроительными предприятиями, отражена тенденция к дальнейшему развитию и усилению организационно-экономической работы на предприятиях.

Условные обозначения к табл. 4.

- + — структурные подразделения на предприятиях данной группы предусматриваются;
- — структурные подразделения на предприятиях данной группы не предусматриваются.

По данным табл. 4 легко создать типовую структурную схему управления заводом, относящуюся к любой из семи групп. Например, типовая структура уп-

Типовые структуры управления предприятием		Наименование подразделений
№	п/п	
1		Директор
2		Главный инженер
3		Зам. директора
4		Зам. директора по техническим вопросам
5		Зам. директора по экономическим вопросам
6		Заместитель директора
7		Зам. директора по кадрам
8		Пом. директора
9		Пом. директора
10		Пом. директора по быту
11		Главный экономист
12		Начальник
13		Отдел главного конструктора
14		Отдел главного технолога
15		Отдел главного энергетика
16		Технический отдел
17		Конструкторский отдел
18		Отдел планово-экономической подготовки
19		Отдел механизации
20		Центральная бухгалтерия
21		Отдел технической документации
22		Бюро рационализации
23		Инструментальный отдел
24		Отдел стандартизации
25		Вычислительный центр
26		Отдел научного труда и изобретений
27		Лаборатория
28		Отдел заработной платы

Таблица 4

Типовые структуры аппарата управления автомобильных и тракторных заводов

№ п/п	Наименование структурных подразделений и должностей	Группы предприятий по типовым структурам						
		I	II	III	IV	V	VI	VII
1	Директор	+	+	+	+	+	++	+
2	Главный инженер	+	+	+	+	+	—	—
3	Зам. директора по производству	+	—	—	—	—	—	—
4	Зам. директора по экономическим вопросам	+	+	—	—	—	—	—
5	Зам. директора по коммерческим вопросам	+	+	+	—	—	—	—
6	Заместитель директора	—	—	—	+	+	+	—
7	Зам. директора по кадрам	—	+	—	—	—	—	—
8	Пом. директора по кадрам	—	+	—	—	—	—	—
9	Пом. директора по быту	+	+	—	—	—	—	—
10	Пом. директора по кадрам и быту	—	—	+	—	—	—	—
11	Главный экономист	—	—	+	—	—	—	—
12	Начальник производства	—	+	+	—	—	—	—
13	Отдел главного технолога	+	+	+	+	—	—	—
14	Отдел главного конструктора	+	+	+	+	—	—	—
15	Отдел главного металлурга	+	+	+	—	—	—	—
16	Технический отдел	—	—	—	—	+	+	—
17	Конструкторский отдел по проектированию технологической оснастки	+	—	—	—	—	—	—
18	Отдел планирования технической подготовки производства	+	—	—	—	—	—	—
19	Отдел механизации и автоматизации	+	+	+	—	—	—	—
20	Центральная заводская лаборатория	+	+	+	+	+	—	—
21	Отдел технической информации	+	+	—	—	—	—	—
22	Бюро рационализации и изобретательства	+	+	—	—	—	—	—
23	Инструментально-штамповый отдел	+	+	+	—	—	—	—
24	Отдел стандартизации и нормализации*	+	+	+	—	—	—	—
25	Вычислительный центр	+	—	—	—	—	—	—
26	Отдел научной организации труда и управления	+	+	—	—	—	—	—
27	Лаборатория экономики и организации производства*	+	+	+	—	—	—	—
28	Отдел труда и заработной платы	+	+	+	+	+	—	—

Продолжение табл. 4

№ п/п	Наименование структурных подразделений и должностей	Группы предприятий по типовым структурам						
		I	II	III	IV	V	VI	VII
29	Отдел главного механика	+	+	+	—	—	—	—
30	Отдел главного энергетика	+	+	+	—	—	—	—
31	Энерго-механический отдел	—	—	—	+	+	—	—
32	Отдел технического контроля	+	+	+	+	+	—	—
33	Производственно-диспетчерский отдел	+	+	+	+	—	—	—
34	Планово-экономический отдел	+	+	+	+	—	—	—
35	Планово-производственный отдел	—	—	—	—	+	+	—
36	Отдел изучения и обслужива- ния потребителей*	+	—	—	—	—	—	—
37	Бухгалтерия	+	+	+	+	+	+	+
38	Юридический отдел	+	—	—	—	—	—	—
39	Юридическое бюро	—	+	—	—	—	—	—
40	Финансовый отдел	+	+	+	—	—	—	—
41	Финансово-бытовой отдел	—	—	—	+	+	—	—
42	Отдел сбыта	+	+	+	—	—	—	—
43	Отдел металлоснаба	+	—	—	—	—	—	—
44	Отдел техснаба	+	—	—	—	—	—	—
45	Отдел материально-техническо- го снабжения	—	+	+	+	+	—	—
46	Отдел внешней кооперации	+	+	+	—	—	—	—
47	Отдел инженерно-технических кадров	+	—	—	—	—	—	—
48	Отдел рабочих кадров	+	—	—	—	—	—	—
49	Отдел кадров	—	+	+	—	—	—	—
50	Отдел технического обучения	+	+	+	—	—	—	—
51	Отдел кадров и технического обучения	—	—	—	+	+	—	—
52	Отдел техники безопасности	+	+	+	—	—	—	—
53	Административно-хозяйствен- ный отдел	+	+	+	—	—	—	—

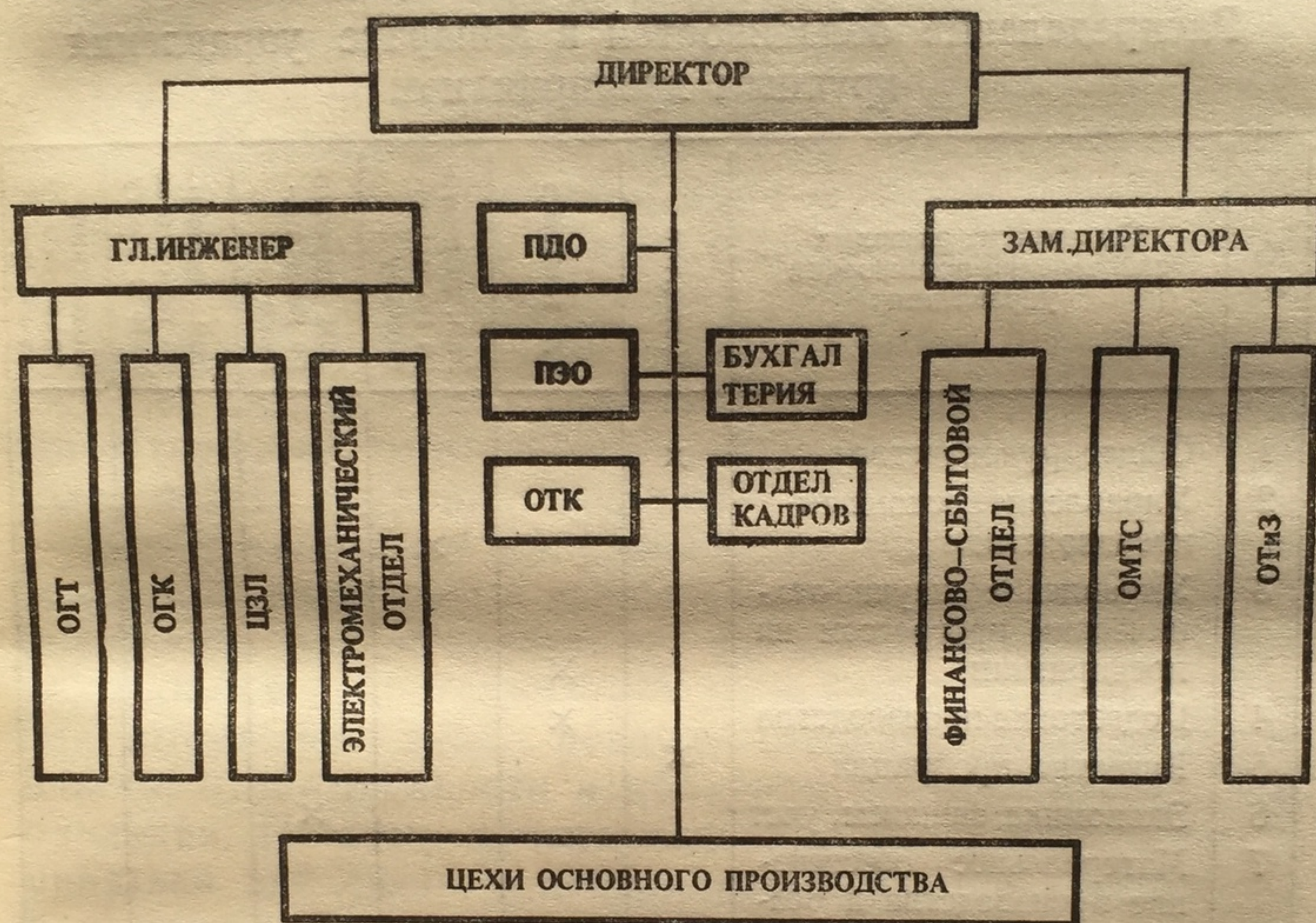
правления автомобильным заводом IV группы будет выглядеть так, как это показано на рис. 6.

Аналогично создаются структуры управления для заводов любой другой группы. Для конкретных предприятий могут быть введены необходимые изменения, диктуемые особенностями производства на данном заводе.

* Структурные подразделения создаются по согласованию с министерством и Госкомитетом СМ СССР по вопросам труда и заработной платы.

Типовые структуры предполагают следующее распределение обязанностей в аппарате управления крупным предприятием (табл. 5).

Используя типовую структуру, каждое предприятие разрабатывает конкретную структуру. Она должна отвечать определенным критериям оптимума, а именно:



▲ Рис. 6. Структура управления заводом.

обеспечивать наикратчайший путь от звена управляющей системы до управляемого объекта (от источника команды управления до объекта управления);

состоять из оптимально-минимального числа ступеней и звеньев;

использовать наименьшее число «входов» и «выходов» каждого звена, обеспечивая одновременно его участие в процессе управления;

четко определять состав функций управления для каждого звена;

исключить дублирование функций.

Особое внимание следует обратить на первые два критерия. «Наикратчайший путь» от субъекта до объекта управления означает прежде всего минимальные затраты времени на прохождение команды управления.

Отсюда — необходимость количественного измерения процессов управления, и в первую очередь подготовки, выработки, принятия и реализации решений. Это в ряде случаев не осуществляется, т. е. структура не обеспечивает этого требования.

Т а б л и ц а 5

Распределение обязанностей в аппарате управления крупным предприятием

№ п/п	Содержание основных направлений организации управления	Директор	Гл. инженер	Зам. директора по производству	Зам. директора по экономике	Зам. директора по снабжению и сбыту	Помощник директора по кадрам
1	Общее руководство	×					
2	Управление основным производством			×			
3	Управление научно-техническим прогрессом на предприятии		×				
4	Подготовка производства		×				
5	Качество продукции	×					
6	Экономика, финансы, учет				×		
7	Материальное обеспечение производства и реализация продукции					×	
8	Подбор, расстановка и повышение квалификации кадров						×

«Оптимально-минимальное число ступеней и звеньев в системе управления». Что понимается под этим? Признавая в принципе правильной необходимость сокращения числа ступеней, следует подчеркнуть, что число ступеней всегда должно быть оптимальным, т. е. обеспечивать эффективное функционирование системы управления.

Проектирование структуры управления состоит из следующих этапов:

1) определение централизации и децентрализации функций управления и числа ступеней аппарата управления;

2) определение состава и содержания функций управления;

3) определение числа линейных и функциональных звеньев в каждой ступени;

4) распределение функций между звеньями различных ступеней;

5) установление подчиненности между звеньями системы управления.

При проектировании структуры управления очень важно установление оптимальной соотносительности централизации и децентрализации функций управления.

Централизация — это аккумуляция власти, т. е. права принятия решений на высшем уровне.

Децентрализация — это передача прав и ответственности за ряд основных решений, а следовательно, и соответствующих этой ответственности полномочий, на более низкие ступени управленческой иерархии.

Децентрализация направлена на улучшение организационной структуры и взаимосвязей внутри системы, на повышение эффективности ее функционирования. Централизация и децентрализация не исключают друг друга; они выражают лишь разную степень распределения власти, ответственности и контроля по «вертикали» управления. Поэтому децентрализация не может рассматриваться вне связи с централизацией. Она существует в соотношении с централизацией и в этом заключается их диалектическое единство.

Установление оптимальных соотношений между централизацией и децентрализацией, упорядочение прав и ответственности, выявление объективно необходимого объема и характера информации на разных ступенях управленческой «иерархии» обеспечивают эффективность разработки рациональной структуры аппарата. От решения этой проблемы зависит объем информации. При децентрализации функций объем информации уменьшается с продвижением вверх по иерархическим ступеням. При централизации функций управления этот объем остается неизменным.

Когда полностью централизованы работы по управлению производством в отделах и службах заводоуправления, отпадает необходимость в наличии функциональных подразделений в цехах (рис. 7).

При системе децентрализованного управления, на-

оборот, структура управления цехом содержит ряд функциональных подразделений, которые ранее были централизованы (рис. 8).

Правильное определение степени централизации и децентрализации управления должно быть осуществлено на каждом предприятии в отдельности. Однако имеется тенденция децентрализации функций управления на крупных и средних предприятиях. Предоставление прав низовым руководителям отвечает духу време-



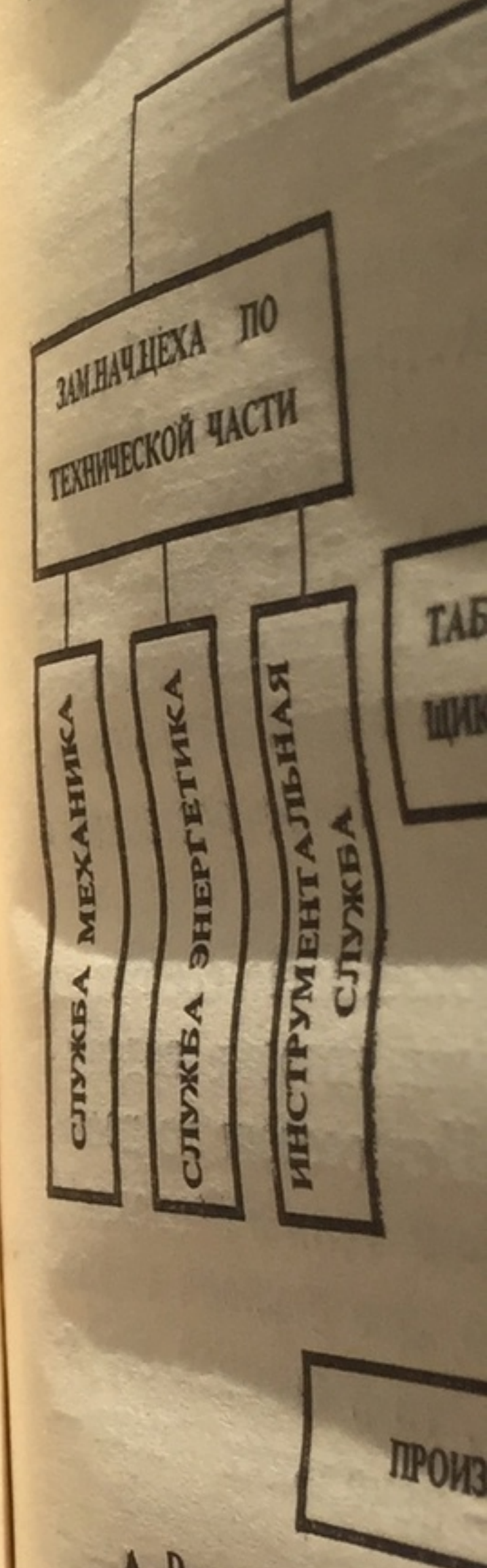
▲ Рис. 7. Структура управления цехом (централизация)

ни, принципам экономической реформы, ибо это ведет к повышению оперативности управления и ответственности руководителей за порученное дело. Плох тот руководитель предприятия, который считает, что подчиненные ему руководители при решении конкретных вопросов допустят ошибку, и поэтому он берет все на себя. Необходимо в каждом случае знать, какие полномочия передать низовым руководителям. Следует придерживаться принципа: «любой вопрос должен быть решен на том уровне руководства, на котором он может быть решен с наибольшим знанием дела».

И, наконец, крайне важно при проектировании структур — соблюдение норм управляемости.

Если в подчинении руководителей находится большее, чем предусмотрено нормой, число подчиненных, то это

приводит к тому, что руководитель не уделяет должного внимания процессу управления. При проектировании организационной структуры предприятия необходимо учитывать следующие факторы: сложность технических задач, уровень механизации, группировка производственных процессов, сложность технологических процессов, сложность организационных процессов, сложность социальных процессов, сложность психологических процессов.

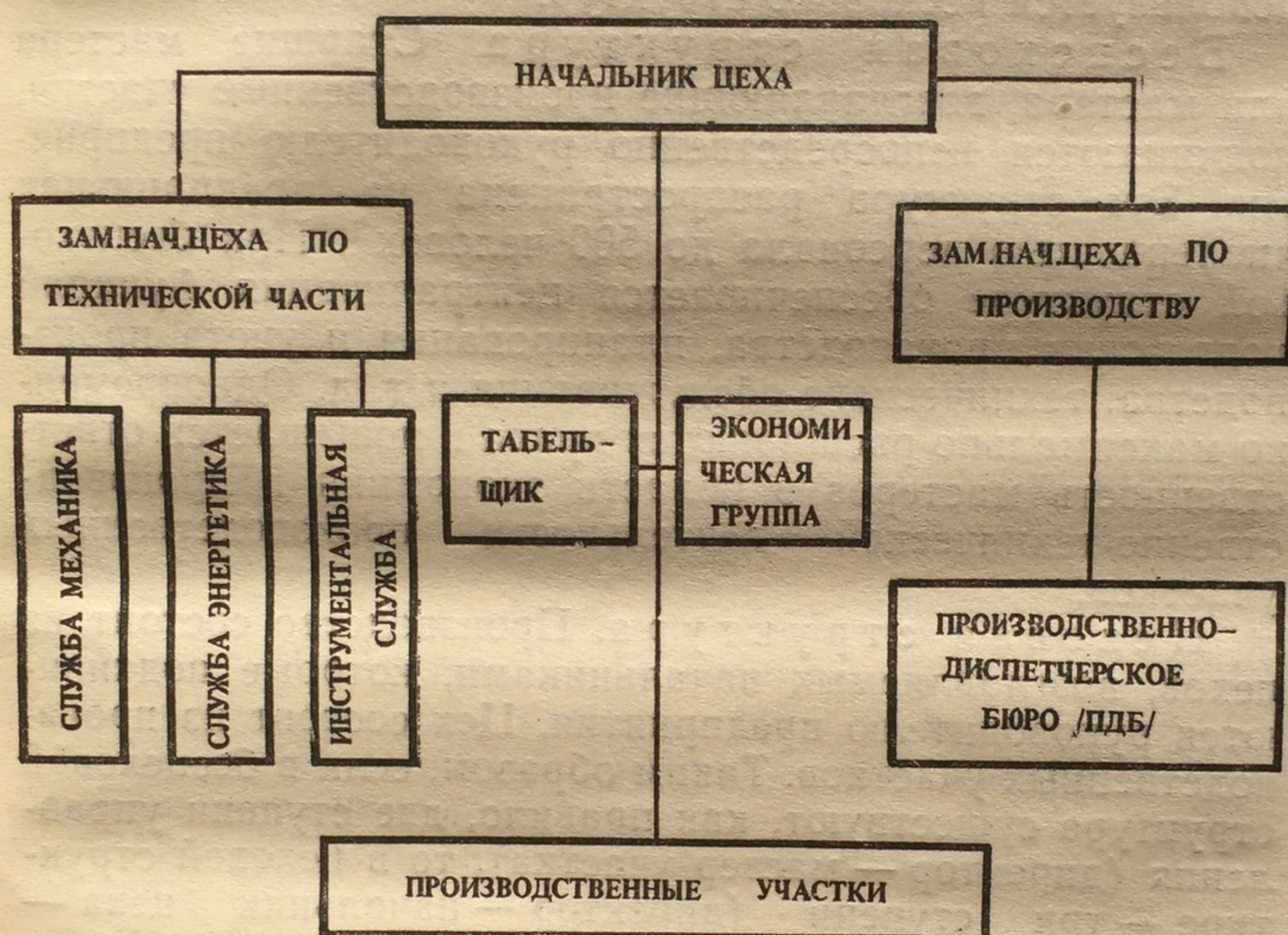


▲ Рис. 8. Структура

плексный анализ факторов. Их можно сгруппировать по группам: группа технических факторов, группа организационных факторов, группа социальных факторов, группа психологических факторов. Сложность технических задач, уровень механизации, группировка производственных процессов, сложность технологических процессов, сложность организационных процессов, сложность социальных процессов, сложность психологических процессов.

приводит к тому, что руководитель, занимаясь «текучкой», не уделяет должного внимания перспективным вопросам, а следовательно, не выполняет в полном объеме своих обязанностей, что приводит к снижению эффективности процесса управления.

При проектировании структур управления конкретными предприятиями особое значение приобретает ком-



▲ Рис. 8. Структура управления цехом (децентрализация)

плексный анализ факторов, влияющих на тип структуры. Их можно сгруппировать следующим образом:

группа технических факторов (масштабы предприятия, сложность технологических процессов и оборудования, уровень механизации и автоматизации производства);

группа организационных факторов (характеристика организационных связей между различными ступенями и звеньями управляющей системы, между объектом и субъектом управления);

группа социально-психологических факторов (социальная структура и отношения в коллективе, характеристика психологического климата);

группа внешних связей и условий (характеристика кооперации и размещения предприятия, система снабжения и сбыта).

Только после тщательного анализа этих факторов можно приступать к проектированию структуры управления.

В настоящее время на промышленных предприятиях используется несколько структур.

Бесцеховая структура. Старшие мастера или мастера, возглавляющие производственные участки, подчиняются непосредственно руководителю предприятия. Эта структура распространена на предприятиях численностью персонала до 500 человек¹. При бесцеховой структуре обеспечивается централизация функций подготовки производства, планирования и учета производства, технического обслуживания и т. д. Одновременно максимально расширяются права и повышается ответственность мастеров в области экономики и производственно-технической деятельности производственных участков.

Цеховая структура. Производство состоит из цехов, возглавляемых начальниками, которые подчиняются руководителю предприятия. Цех состоит из производственных участков. Таким образом, если в бесцеховой структуре существуют, как правило, две ступени управления (директор — мастер участка), то в цеховой структуре — три ступени (директор — начальник цеха — мастер).

Цехи создаются на производстве с числом рабочих не менее 100 человек. Функции, которые, как правило, решаются в цехе, это — организация и техническое обслуживание производства, оперативное планирование, регулирование и учет производства, организация труда и др.

Корпусная структура. Она применяется на крупных предприятиях, где производство разделено на корпуса, состоящие из технологически взаимосвязанных цехов. Структура управления включает в этом случае четыре ступени (директор — начальник корпуса — на-

¹ Таких предприятий в швейной промышленности более 95%, в деревообрабатывающей — более 85%, в машиностроении — более 40%.

... (характеристики
... система снабж
... иза этих фактор
... структуры управ
... нных предприятия
... Старшие мастер
... производственные участ
... дителю предпри
... на предприятии
... век! При бесцел
... ализация функц
... ния и учета про
... и т. д. Одновре
... и повышается от
... омники и произв
... производствен
... водство состоит
... которые подчин
... состоит из про
... , если в бесцехов
... две ступени управ
... то в цеховой стр
... -начальник цеха

... чальник цеха — мастер). Руководитель предприятия пе-
редает ряд своих полномочий руководителю корпуса,
повышая, тем самым, оперативность управления.

Особое внимание в настоящее время уделяется орга-
низации производственных объединений. В соответствии
с решениями XXIV съезда КПСС, постановлением ЦК
КПСС и Совета Министров СССР «О некоторых меро-
приятиях по дальнейшему совершенствованию управле-
ния промышленностью» предусматривается переход про-
мышленности на двух- и трехзвенную систему управле-
ния путем создания производственных объединений
(комбинатов), всесоюзных и республиканских промыш-
ленных объединений. В СССР на долю наиболее круп-
ных предприятий (объем производства свыше 10 млн.
руб.) приходится 74,6% производства всей промышлен-
ной продукции, в то время как их удельный вес в общем
числе предприятий составляет всего 14,2%. В то же вре-
мя количество предприятий с объемом производства до
1 млн. руб. превышает 36%. Более половины предприя-
тий имеет всего до 200 рабочих.

«Курс на создание объединений и комбинатов,— от-
метил Л. И. Брежнев в Отчетном докладе ЦК КПСС
съезду,— надо вести решительней — в перспективе они
должны стать основными хозрасчетными звеньями обще-
ственного производства»¹.

Преимущества производственных объединений бес-
спорны.

Во-первых, они дают возможность быстро повышать
производительность труда за счет углубления концен-
трации и специализации.

Во-вторых, только в рамках крупных производст-
венных комплексов можно эффективно решать задачи
научно-технического прогресса, совершенствовать произ-
водственный аппарат и быстро обновлять продукцию.

В объединениях создаются благоприятные условия
для комплексной механизации и автоматизации инже-
нерно-технических и управленческих работ, сокращения
административно-управленческого персонала.

В-третьих, объединения совершенствуют структуру
управления в соответствии со специализацией и кон-
центрацией производства.

¹ Материалы XXIV съезда КПСС. М., Политиздат, 1973, стр. 68.

Крупные производственные объединения имеют серьезные преимущества по сравнению с отдельными предприятиями. В их состав наряду с производственными предприятиями могут входить научно-исследовательские, проектные, конструкторские организации. Это приближает науку к производству, создает условия для быстрого внедрения научно-технических достижений в народное хозяйство. В объединениях появляется возможность спроектировать более рациональную структуру управления, использовать преимущества централизации планирования в сочетании с децентрализацией функций оперативного регулирования производственного процесса. Создание хозрасчетных производственных объединений позволяет более рационально распределить функции управления между различными уровнями системы управления. Замена административно-организационных систем (главков министерств) — хозрасчетными объединениями дает возможность освободить предприятия от «самообслуживания» и сконцентрировать все внимание на организации производства и труда. С другой стороны, объединение, принимая на себя ряд функций министерств, позволяет последним уделять основное внимание стратегическому руководству отраслью. При этом планово-регулирующие и контрольные функции сосредоточиваются в министерствах, а функции оперативно-хозяйственного руководства предприятиями — в объединении. Переход к системе объединений позволит полнее использовать преимущества крупного хозяйства, повысить уровень управления путем внедрения вычислительной техники.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Раскройте содержание понятия «функции управления».

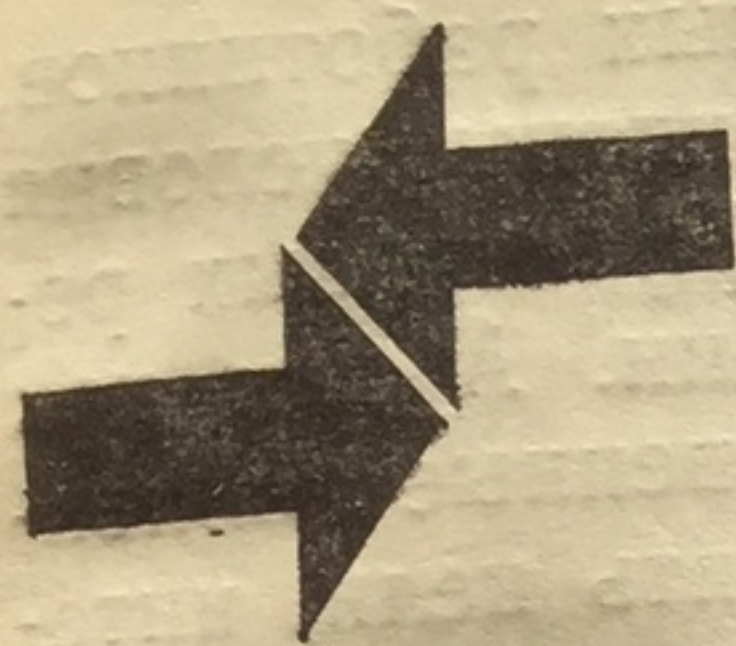
Какие виды работ входят в состав функции управления?

2. Разработайте функциональную матрицу структурного подразделения, в котором вы работаете.

3. Какие организационные формы управления вы знаете?

4. Проанализируйте структуру управления подразделением, в котором вы работаете.





ГЛАВА III МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ И ОСОБЕННОСТИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Методы управления представляют собой способы и формы целенаправленного воздействия, используемые в процессе управления.

Что понимать под «целенаправленностью» применительно к методам управления?

Существуют два подхода к ответу на этот вопрос.

Первый состоит в том, что направление воздействия определяется конкретной целью, поставленной перед системой. Например, применительно к предприятию такой целью может быть освоение новых видов продукции, достижение определенного уровня плановых показателей и т. п. Такая цель требует создания новых конструкций, подготовку производства и т. п., т. е. решения конкретных технических, организационных, экономических и социальных задач, а следовательно, и использования соответствующих методов. К этому подходу мы привыкли и широко используем его в практической деятельности.

Другой подход состоит в том, что нужно рассматривать направления воздействия, исходя из специфики объекта управления, ибо только с этих позиций можно раскрыть особенности понятия «методы управления», выяснить механизмы их действия и на этой основе решать практические задачи, возникающие перед предприятием.

Итак, в первом случае речь идет о конкретных методах решения производственно-хозяйственных задач (например, методах проектирования новых изделий, освоения производства и т. д.). В другом, втором случае, речь идет о специфических методах воздействия на

производственные коллективы и отдельных работников, т. е. о методах, обеспечивающих благоприятные условия для достижения цели, для выработки эффективных решений, а также их успешной реализации. А так как объектом управления служат производственные коллективы, то, естественно, необходимо выяснить цели, интересы этих коллективов, мотивы, побуждающие их действовать в том или ином направлении в различных ситуациях.

В условиях социалистического способа производства три основные группы мотивов определяют поведение производственных коллективов и отдельных его членов.

Во-первых, заинтересованность в результатах работы всего общества или коллектива, осознанная необходимость подчинения личных интересов общественным, чувство долга, сознательная дисциплина труда.

Во-вторых — материальная заинтересованность, обусловленная действием принципа оплаты труда в соответствии с его количеством и качеством.

И, наконец, моральная заинтересованность в результате труда, обусловленная прогрессивным характером социалистического способа производства.

Поскольку управление материальными процессами осуществляется людьми и задачи управления в конечном счете сводятся к осуществлению целенаправленного воздействия на производственные коллективы, то методы управления и призваны производить такое воздействие в процессе выработки и реализации решений производственно-хозяйственных задач.

Приведенная классификация мотивов поведения производственных коллективов позволяет выделить и соответствующие каждой группе способы воздействия — методы управления.

Первым направлением воздействия служит ориентировка на чувство общественного долга и осознанную необходимость соблюдения дисциплины труда. Воздействие в этом направлении осуществляется с помощью организационных и распорядительных (административных) методов управления, основанных на обязательном и неуклонном выполнении любым членом коллектива приказов, распоряжений и т. п. в соответствии с установленной иерархией управления.

Особенность организационных и распорядительных

методов состоит в прямом воздействии на коллективы, осуществляемом в форме распорядительных актов. База при выборе этих методов — анализ производственно-хозяйственных ситуаций. Ограничением при выборе методов и их использовании служат правовые нормы и регламентирующие акты вышестоящих звеньев управления. Основу механизма воздействия, присущего этим методам, представляет организационная структура управления, определяющая иерархию.

Остальные группы методов, и в первую очередь социологические, отличаются косвенным воздействием, т. е. стимулирующим характером. Воздействие на материальные интересы осуществляется с помощью экономических методов (планирования, хозяйственного расчета, материального стимулирования и т. п.), а базой при выборе этих методов служит технико-экономический анализ. Технико-экономическое планирование и хозяйственный расчет — это механизм, осуществляющий воздействие такого рода. Ограничения определяются спецификой экономических законов, присущих социализму.

Воздействие, направленное на удовлетворение духовных интересов, осуществляется путем организации воспитательной работы, включающей использование социально-психологических методов и методов морального стимулирования. Базой для выбора методов служат социальные и психологические исследования, анализ состояния воспитательной работы. Механизм использования этих методов — система политико-воспитательной работы в коллективе. Ограничения регламентируются морально-этическим кодексом социалистического общества.

Следует подчеркнуть, что методы управления должны использоваться только одновременно, в едином комплексе и в теснейшем взаимодействии. Наиболее эффективное достижение целей управления требует одновременного воздействия по всем каналам, усиления действия одной группы методов другими. Базой для выбора методов управления при решении конкретных задач служит единая система аналитической работы, единым механизмом использования методов управления для достижения конкретных целей — организация управления, продуктом его функционирования — выработка и реализация решений.

Таким образом, рассмотренная классификация методов позволяет ставить вопрос об оптимальном сочетании этих методов при решении типовых и конкретных производственно-хозяйственных задач. В связи с этим расскажем более подробно о специфических особенностях каждой группы методов.

Организационно-распорядительные методы отражают самую сущность управления, подчеркивая специфику взаимоотношений между руководителем и подчиненными в процессе производства.

Определение обязанностей и ответственности должностных лиц и звеньев управления создают основу для эффективного использования распорядительных методов, что практически связано с установлением границ воздействия, определяемых государственным законодательством, правовыми нормами и другими регламентирующими актами.

Однако на практике нетрудно обнаружить случаи, когда к недостаточной эффективности организационно-распорядительных методов приводит пренебрежение другими методами. По мере развития и совершенствования производства значение методов воздействия в процессе управления производством возрастает.

Специфика организационно-распорядительных методов создает иллюзию неукоснительности и высокой эффективности их действия. Однако практика показывает, что это далеко не так. Обязательный характер организационно-распорядительных методов не всегда гарантирует их эффективную реализацию. Только в случае, когда эти методы используются с глубоким обоснованием и в едином комплексе с другими методами воздействия, они могут принести желаемый эффект. В противном случае они не способствуют решению поставленных задач, приводят к ослаблению дисциплины. Поэтому условием их эффективного использования служит организация действенного контроля исполнения.

Значение экономических методов на современном этапе возрастает.

Особенность этой группы методов — длительность периода воздействия и наличие остаточных явлений. Результаты использования экономических методов сказываются, как правило, и после того, как тот или иной метод прекратил свое прямое действие. Так, например,

влияние на коллектив продолжает оказывать использованная ранее система материального стимулирования и т. п.

Базой для использования экономических методов служат экономические законы, действующие при социалистическом способе производства. Основным механизмом их использования — хозяйственный расчет или сочетание технико-экономического планирования и системы материального стимулирования.

Воспитательные методы. Их особенность состоит в чрезвычайном разнообразии конкретных форм и все возрастающем их значении. Уже в настоящее время невозможно эффективно достигнуть цели только с помощью двух групп методов. Третья группа методов играет нередко решающее значение при реализации производственно-хозяйственных задач.

Использование воспитательных методов (обычно в специальной литературе они называются социально-психологическими методами) характеризуется тем, что в их осуществлении принимает участие и администрация, и общественные организации. Поэтому они требуют четкой координации и согласованности действий администрации и общественных организаций. Эффект воспитательной работы, действенность ее отдельных форм, целесообразность применения той или иной формы воспитательной работы оцениваются с помощью социальных и психологических исследований, находящих широкое применение в практике управления.

Следует иметь в виду, что использование воспитательных или социально-психологических методов — одна из действенных форм привлечения трудящихся к управлению производством. К числу наиболее эффективных приемов этой группы методов относятся методы формирования производственных коллективов, создания в коллективе здорового психологического климата, методы морального стимулирования.

Особенность воспитательных методов — в том, что их результаты обнаруживаются не сразу. Для оценки реального эффекта воспитательной работы требуются весьма тонкие методы контроля.

В заключение следует подчеркнуть, что успешное решение любой производственно-хозяйственной задачи на любом уровне управления требует комплексного при-

менения всех трех групп методов управления. Только в этом случае возможна теснейшая увязка деятельности администрации и общественных организаций, реальные перспективы более широкого и эффективного участия в управлении производственных коллективов и, следовательно, систематического повышения эффективности управления и производства.

Перейдем к более подробной характеристике каждой группы методов.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

В основе процесса управления лежат экономические отношения и поэтому экономические методы относятся к числу важнейших.

Каждая социально-экономическая формация использует экономический механизм, соответствующий законам данного способа производства.

Экономические методы управления при социализме представляют собой элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие общественного производства. Этот механизм включает централизованное планирование и систему экономических рычагов, к числу которых относятся: хозяйственный расчет, ценообразование, кредит, материальное стимулирование.

Успешное использование экономических методов требует знания особенностей объекта управления, его задач, специфики функционирования. Применительно к предприятию использование экономических методов требует выяснения специфики кругооборота основных производственных фондов. Только это может дать ясное представление о закономерностях движения производства, пропорциях, которые необходимо соблюдать для достижения максимального эффекта и, наконец, о путях увеличения экономического потенциала предприятия.

Исследование кругооборота производственных фондов позволяет установить наиболее важные связи предприятия с государственным бюджетом и вышестоящими органами управления, предприятиями-поставщиками и потребителями, выяснить внутрипроизводственные связи, оценить их влияние на результаты хозяйственной

деятельности и т. д. Это создает прочную базу для эффективного использования экономических методов управления.

Рассмотрим значение важнейших элементов экономического механизма и условия эффективного их использования.

Планирование производственно-хозяйственной деятельности предприятия позволяет подчинить планы развития предприятия общегосударственным интересам, согласовать деятельность заинтересованных предприятий в решении комплексных задач, определить перспективы развития предприятия и т. д. Иными словами, с помощью планирования определяется программа деятельности предприятия (или его подразделений), включающая формулировку целей и выявление методов их достижения.

В нашей стране постоянно совершенствуется общегосударственная система планирования производственно-хозяйственной деятельности. Она включает прогнозирование и долгосрочное планирование, разработку пятилетних, годовых и оперативных планов. Техпромфинплан современного предприятия представляет собой программу деятельности, определяющую: номенклатуру и объемы производства и реализации продукции, технико-экономические нормы и нормативы, уровень основных технико-экономических показателей, потребность в материально-технических ресурсах, кадрах, денежных средствах, задания в области капитального строительства, источники формирования фондов предприятия, направления их использования и т. д.

Важнейший раздел техпромфинплана — план повышения эффективности производства, определяющий пути и методы решения поставленных перед предприятием задач и достижение заданного уровня технико-экономических показателей. Органической частью техпромфинплана становится план социального развития коллектива.

Техпромфинплан предприятия — основа для планов его подразделений и детализации заданий на короткие промежутки времени вплоть до суток, смены и часа.

Функции планирования осуществляются на предприятии органами технико-экономического и оперативно-календарного планирования.

Характер и содержание задач, решаемых в процессе планирования, свидетельствуют об их исключительной важности. Отсюда необходимость особого внимания руководителя любого ранга к теории и практике планирования.

Как уже было сказано, разработкой плана на предприятии занимаются специальные функциональные службы. Разработка планов — сложная трудоемкая задача, требующая широкого использования специфических методов и расчетов, применения экономико-математических методов и современной вычислительной техники. В разработке планов активное участие принимает коллектив предприятия и, естественно, общее руководство возлагается на его руководителя.

В связи с этим возникает вопрос о том, каковы предпосылки эффективного использования планирования в управлении производством? Эффективность планирования характеризуется: степенью прогрессивности и научной обоснованности плановых заданий и степенью мобилизации внутрипроизводственных резервов, выявляемых в процессе их реализации. Исходя из этого можно сформулировать требования и определить условия эффективности планирования.

Первое условие — преемственность задач планирования и взаимная увязка перспективных и текущих планов. Перспективное планирование — неотъемлемый и важнейший элемент системы планирования. Связь текущих планов с перспективными — одно из основных условий высокой эффективности планирования, его прогрессивности. Научное обоснование планов достигается использованием прогрессивных норм и нормативов, поэтому особое внимание при их разработке должно быть уделено нормативному хозяйству. Систематический контроль за состоянием нормативов, использование научно-обоснованных методов их расчета — все это условия высокой эффективности планирования.

Разработка планов требует объективной оценки результатов работы предприятия в период, предшествующий плановому, оценки организационно-технического уровня предприятия, изучения перспектив повышения эффективности производства. Отсюда вытекает необходимость тщательного технико-экономического анализа. Он позволяет оценить успехи и недостатки предприятия

и его подразделений, выявить прогрессивные или нежелательные тенденции и создает базу для реальных и научно обоснованных планов.

Разработка прогрессивных, напряженных плановых заданий, основанных на максимальном использовании ресурсов предприятия, требует участия всех подразделений и служб завода, всего коллектива работников предприятия. Отсюда необходимость четкой организации плановой работы на всех ее этапах, использования многочисленных форм привлечения к ней коллективов и отдельных работников.

Ярким свидетельством огромной важности этой работы служит разработка встречных планов. Встречные планы — это принятые по инициативе коллективов предприятий более напряженные планы, основанные на выявлении и использовании внутренних резервов. Это движение, начатое в 1973 г. по почину москвичей, — важный этап дальнейшего развития социалистического соревнования. Встречные планы — результат творческой активности трудящихся, они включаются в государственный план и поэтому полностью обеспечиваются своевременно скорректированной программой материально-технического снабжения.

Характерная особенность встречного планирования — сосредоточение внимания на ключевых задачах повышения эффективности производства: повышении технического уровня продукции, технического перевооружения производства, досрочного освоения вновь вводимых производственных мощностей и т. п.

Разработка плана связана с огромным количеством данных, проведением специфических расчетов, в том числе и вариантных. Все это обуславливает необходимость широкого использования современной вычислительной техники. Важнейшее условие высокой эффективности планирования — взаимная увязка основных технико-экономических показателей и достижение запланированного уровня реальными организационно-техническими мероприятиями.

Эффективность планирования обеспечивается образцовым учетом и контролем, позволяющим, в частности, своевременно вскрывать и мобилизовывать внутрипроизводственные резервы. Наконец, эффективность планирования зависит от того, насколько правильно использу-

ются такие экономические рычаги, как ценообразование, материальное стимулирование, кредит и т. п.

Мощным рычагом экономического воздействия является цена. Уровень цен, степень их обоснованности влияют на результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Цены оказывают определяющее влияние на размеры прибыли, фонды предприятия, эффективность материального стимулирования.

Особенно важно, чтобы оценка результатов деятельности предприятия и отдельных его подразделений носила объективный, а не формальный характер. Необходимо четко разграничивать реальные успехи — результат творческой напряженной работы коллектива и успехи, не зависящие от усилий коллектива.

Важным рычагом экономического воздействия служит банковский кредит. С его помощью предприятие способно в относительно короткие сроки решать крупные производственно-хозяйственные задачи, реализация которых требует дополнительных капиталовложений. При использовании кредита необходимо всесторонне обосновать его целесообразность и оценить ожидаемый экономический эффект, организационно обеспечить своевременное и полное использование кредита и его покрытие.

Но особое место в экономическом механизме занимает хозяйственный расчет. Он призван максимально использовать экономическую заинтересованность коллектива предприятия и его отдельных членов в повышении эффективности производства, в успешной реализации государственных заданий.

Он предполагает использование определенного круга плановых показателей, организацию точной и объективной оценки их уровня и применение системы материального стимулирования.

Хозяйственный расчет предприятия предусматривает хозяйственную самостоятельность предприятий и их ответственность перед государством за результаты деятельности. Он связан со всеми другими элементами экономического механизма управления производством: планированием, ценообразованием, кредитом и т. д.

Главная проблема состоит в правильной оценке деятельности, эффективности хозяйственного расчета, степени его полноты. Действенность хозрасчета оценивается темпами развития предприятия, степенью напряженнос-

ти плановых заданий, уровнем технико-экономических показателей и динамикой их изменения. Особенно важное значение имеет определение круга хозрасчетных показателей при организации внутризаводского хозяйственного расчета (цехов, участков, бригад и т. д.).

Объектом систематического анализа и контроля служит организация учета хозрасчетных показателей. Объективность и своевременность учета — это предпосылки высокой эффективности хозяйственного расчета, который требует хорошо организованного нормативного хозяйства и применения эффективных методов его совершенствования. Незаменимую роль здесь играет современная вычислительная техника.

Постоянного внимания требует система материального стимулирования, используемая в рамках хозяйственного расчета. При разработке этой системы необходимо четко определить порядок образования фондов поощрения и их распределения, обосновать расчетами и экспериментом шкалы премирования, различные премиальные системы, разработать и методику оценки действенности системы материального стимулирования и отдельных ее элементов.

При организации внутризаводского хозяйственного расчета наиболее сложна увязка хозрасчетных показателей подразделений с показателями предприятия. Успешный опыт уже накоплен нашими предприятиями. Трудности возникают при организации хозяйственного расчета в связи с тем, что успехи и недостатки в деятельности предприятия и его подразделений, как правило, не совпадают по времени с реализацией результатов. Это обуславливает необходимость фондов и особого порядка их использования. Порядок образования и использования фондов на разных уровнях управления прямо влияет на повышение эффективности управления.

К числу рычагов экономического воздействия и элементов экономического механизма управления относится и система материального стимулирования, ведущее место в которой занимает эффективная организация заработной платы. С ее помощью реализуется основополагающий в условиях социализма принцип оплаты труда в соответствии с его количеством и качеством.

Надо иметь в виду, что неправильные решения в этой области вызывают серьезные последствия, к числу кото-

рых относится повышенная текучесть кадров, затруднения в обеспечении промышленности кадрами определенных профессий и т. п.

Главное условие эффективного и правильного использования стимулирующей роли заработной платы в том, чтобы при решении общих и частных вопросов не нарушать принципа оплаты по количеству и качеству труда. Каждый руководитель, оценивая эффективность действия экономического механизма на предприятии, в цехе и на участке, должен помнить об этом условии, систематически анализируя практику использования различных форм организации заработной платы.

В современных условиях происходит систематическое увеличение удельного веса доли премиальных вознаграждений в общей зарплате работников предприятия. Одновременное использование премиальных систем в рамках предприятия или объединения обуславливает необходимость тщательного анализа результатов их действия.

Введению новой премиальной системы должна предшествовать работа, имеющая целью получить четкий ответ на ряд вопросов. Нужно уточнить, какие задачи могут быть решены с помощью новой системы, выяснить, нельзя ли достичь цели иными способами. Затем, нужно определить источники формирования премиального фонда, его ориентировочные размеры, динамику изменения в перспективе, определить сферу охвата коллектива действием новой системы, установить научно обоснованную шкалу премирования. Не следует забывать о так называемом «пороге чувствительности» системы материального стимулирования. Опыт и результаты социологических исследований свидетельствуют о том, что у каждой категории работающих под влиянием множества факторов формируется определенное отношение как к уровню заработной платы, так и к размеру материального вознаграждения за высокое качество труда. Речь идет о размере, который с удовлетворением воспринимается данным работником, т. е. стимулирует повышение качества труда. Размер премии ниже критического, как правило, стимулирующего влияния не оказывает. Внедрение новой системы материального стимулирования без обоснования и контроля может или не обеспечить

ожидаемого эффекта, или, что еще хуже, вызвать нарушение основных пропорций в оплате труда.

Таким образом, использование системы материального стимулирования, так же, как использование экономического механизма в целом, требует действенного и квалифицированного контроля за эффективностью. В этом залог совершенствования всего экономического механизма и его отдельных элементов.

Такова в общих чертах характеристика экономического механизма управления, условий его эффективного использования и систематического совершенствования.

ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Понятие «организация» в области управления имеет различные значения. Например, оно может означать состояние или свойство, присущие субъекту или объекту управления. В этом случае подразумевают распорядок или систему правил, определяющих деятельность коллективов людей, выполнение отдельных процессов, взаимоотношение групп в рамках коллектива.

Организацию можно рассматривать и как процесс создания коллектива и системы его управления, включающий:

- разработку или проектирование рациональных форм, методов, распорядка, установление оптимальных размеров предприятия, системы управления, формирование структуры;

- подготовку реализации проекта и процесса его осуществления.

Методы управления как совокупность способов, приемов воздействия представляют взаимосвязанную систему, правильное сочетание элементов которой определяет эффективность производства. Методы управления не могут применяться обособленно, независимо друг от друга. Эффективность каждого из них зависит от умелого сочетания и всей системы методов. В условиях хозяйственной реформы возросло значение экономических методов. Но не менее важна и четкая организация управления, разнообразная распорядительная деятельность. То же самое можно сказать и о социальных методах, ибо не-

возможно, например, на предприятии совершенствовать материальные стимулы, не используя одновременно моральные стимулы труда.

Экономические методы, занимающие важное место в процессе управления, не могут полностью решить всех задач. Управление производством нуждается в организаторской и распорядительной деятельности, в том числе и при использовании экономических методов управления.

Основной целью организационных методов управления следует считать использование возможностей повышения эффективности производства путем выбора, формирования и регулирования строения и взаимодействия образующих элементов, оптимальных в данный момент развития предприятия.

Чтобы поддерживать в предприятии законы и закономерности, присущие ему как системе, необходимо путем применения организационных методов, во-первых, определить (качественно и количественно) подсистемы предприятия с целью их взаимного соответствия, во-вторых, внедрить рациональные формы и методы их объединения и взаимодействия, в-третьих, организовать рациональные функциональные связи между элементами, выполняющими конкретные виды трудовой деятельности, обеспечив достижение основных целей производства и управления, в-четвертых, поддерживать постоянное взаимодействие и соответствие между составными частями предприятия.

Организационные методы позволяют решать эти задачи путем формирования строения предприятия и поддержания процессов внутри его системы.

Организационно-распорядительные методы хотя и решают те же задачи, что и экономические, но отличаются от последних формами и приемами воздействия. Так, экономические методы позволяют выбирать формы и приемы воздействия путем использования системы интересов для решения задач управления. Организационно-распорядительные методы координируют усилия работников в целях создания благоприятных условий развития самой системы.

Строение промышленного предприятия выражается в его структуре, однако созданием структуры процесс организации промышленного предприятия как системы

не ограничивается. Поскольку процесс производства — это динамическая система, находящаяся в состоянии постоянного движения и изменения, то необходимо, во-первых, обеспечить динамизм его действия, т. е. организовать протекание процессов взаимодействия внутри системы, во-вторых, обеспечить возможность изменения системы в соответствии с изменяющимися внутренними и внешними факторами, в-третьих, постоянно поддерживать гибкость системы.

В настоящее время особое значение приобретают именно второе и третье направления организации системы. Строительство коммунизма и его материально-технической базы осуществляется в условиях научно-технической революции, которая воздействует на все стороны общественной жизни и особенно на материальное производство. Промышленное производство усложняется, в нем происходят процессы глубокой дифференциации и специализации. В то же время возрастает значение централизации, организации эффективного взаимодействия отраслей, их кооперирования. Возникают новые отрасли производства, которые требуют концентрации не только материальных, финансовых ресурсов и усилий трудящихся, но и перестройки существующих отраслей промышленности и отдельных предприятий. Одновременно возрастают масштабы, интенсивность технических и технологических процессов, ускоряется ритм производства, расширяются производственные связи. Увеличивается объем информации, что с ускорением ритма производства вызывает необходимость сокращения сроков ее сбора, переработки и использования.

Эти изменения вызывают настоятельную необходимость совершенствования управления, в первую очередь путем его организации.

Как известно, партия и Советское правительство постоянно уделяют серьезное внимание совершенствованию организации управления. Здесь небезынтересно напомнить, что еще в 1927 г. ВСНХ обращал внимание руководителей предприятий на то, что «практика заводской жизни учит, что наряду с инженером-механиком и технологом, имеющим свои определенные неоспоримые права, в производстве должен быть поставлен инженер-организатор, причем надлежит твердо помнить, что организатор не должен быть непосредственно связан по

производству и управлению. Круг его деятельности определяется наблюдением, исследованиями, критикой существующего и разработкой после реорганизации предприятия как в целом, так и в отдельных частях с тем, чтобы намеченные мероприятия проводились в жизнь соответствующими органами или лицами данного предприятия»¹. Такие специалисты сыграли тогда значительную роль в совершенствовании системы управления промышленностью и предприятиями.

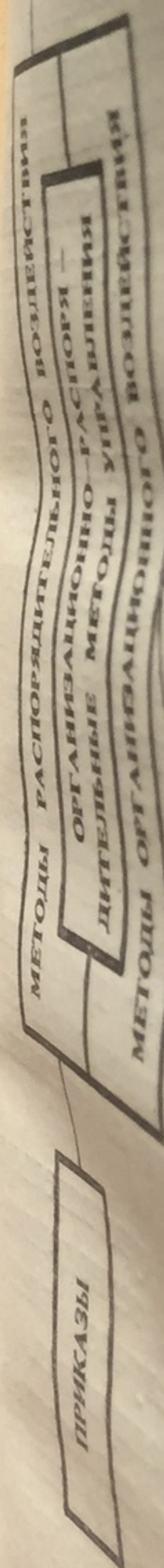
Организационно-распорядительные методы управления осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия (рис. 9).

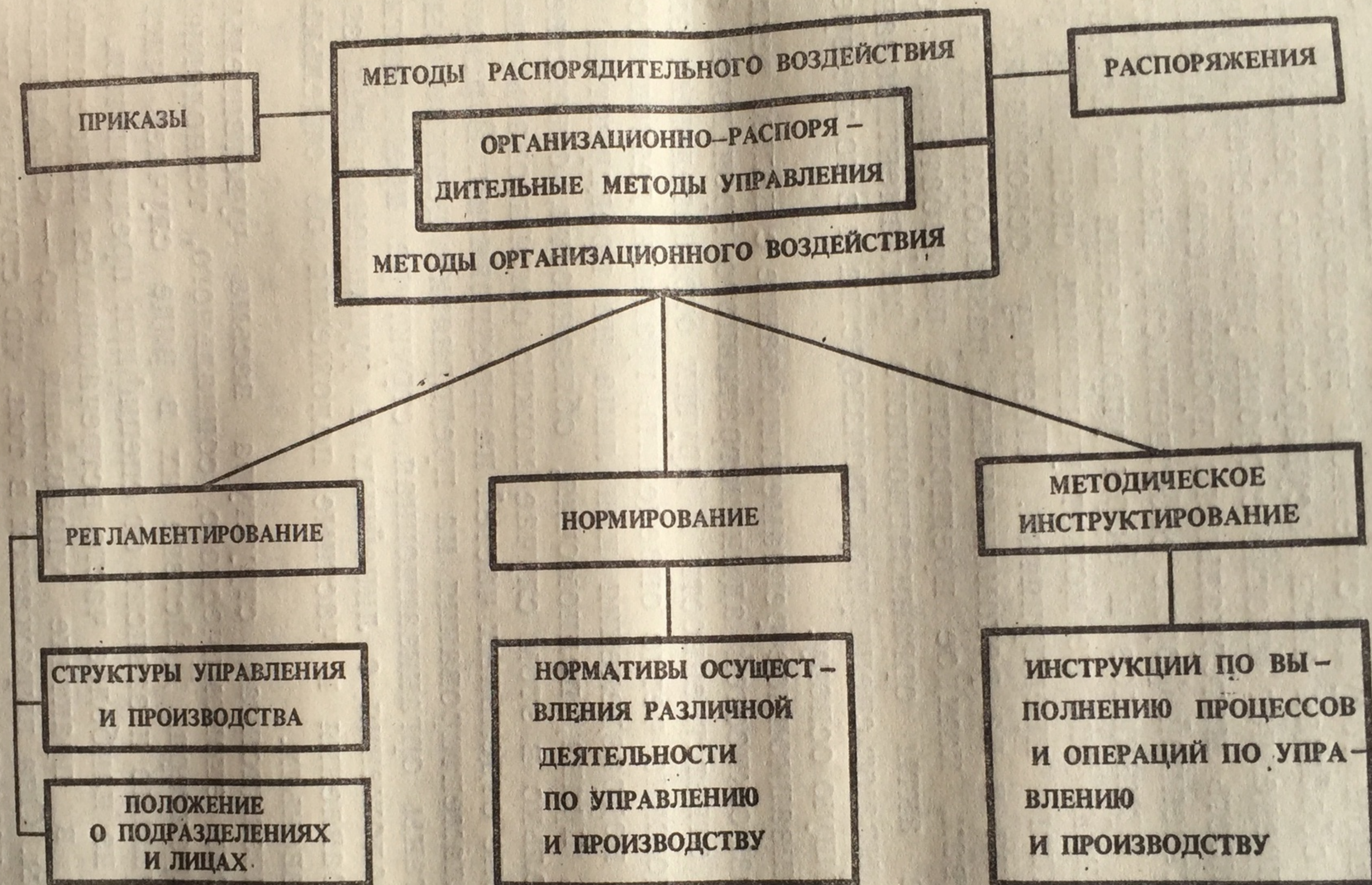
Организационное воздействие отражает статику управления, определяет временные, пространственные, количественные и качественные соотношения в различных элементах предприятия и порядок их изменения. Однако статическое состояние производства и управления, созданное в результате организационного воздействия, не означает его незыблемости и неизменности. Под влиянием развития производства изменяются соотношения между видами оборудования, материалами, специальностями работников и т. д. Это требует постоянной корректировки организации управления.

Методы распорядительного воздействия отражают динамику в процессе управления. Именно они являются характерными для решения различных конфликтных ситуаций. Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает в себя организационное регламентирование, нормирование и инструктирование.

Как указывалось, одним из первых этапов создания системы управления на предприятии служит обеспечение взаимного соответствия частей предприятия. Организационное регламентирование — это как раз тот метод, который позволяет четко определить состав предприятия, функции его органов и лиц. Организационное регламентирование, основываясь на правовом акте Положения о государственном социалистическом промышленном предприятии, само приобретает черты правового регулирования системы управления промышленным предприятием.

¹ Центральный государственный архив народного хозяйства, ф. 3429, о. 57, д. 73, стр. 68.





▲ Рис. 9. Организационно-распорядительные методы управления.

Организационное регулирование определяется единой системой управления в государстве. От имени народа государственные органы устанавливают границы управления на каждом уровне, место предприятия в системе общественного производства. Положение о социалистическом государственном производственном предприятии, обобщая акты государственного регламентирования, определяет многие стороны управления и, учитывая общность материального производства, основанную на общественной форме собственности, вносит известное единство принципов и форм управления на предприятиях. Однако оно не может учитывать специфики условий каждого предприятия. Поэтому основываясь на Положении и на рекомендациях, разработанных в министерствах, каждое предприятие разрабатывает собственные акты организационного регламентирования. Они учитывают специфику производства и в то же время имеют общую основу.

Организационное регламентирование с целью исключения возможностей административного произвола, отсутствия ответственности и других отрицательных элементов должно четко определить границы деятельности каждого подразделения или лица на предприятии, их функции, права, полномочия, обязанности, ответственность. Только в этом случае можно организовать взаимодействие отдельных частей на предприятии. В результате регламентирования на предприятии должны быть разработаны организационная структура предприятия, общие положения о линейных и функциональных звеньях управления и частные положения об отдельных лицах и звеньях.

Организационная структура весьма чувствительна к факторам экономического, социального, технологического характера. Действие их в ряде случаев чисто индивидуально и зависит от специфики предприятия.

Один из наиболее часто встречающихся недостатков структур в практике управления это — «инфляция» структуры. Она выражается в том, что структура устаревает и перестает соответствовать развитию производства. Организацию управления никогда нельзя считать законченной, она должна изменяться, быстро реагировать и приспособливаться к новым условиям. Чрезмерное дробление структур и слишком большое или малое

количество подчиненных сотрудников у одного руководителя также нежелательно. Часто на предприятиях создаются многочисленные мелкие структурные подразделения. Чтобы избежать этого, в различных отраслях вводят нормативы численности работников в подразделениях предприятия. Например, в станкоинструментальной промышленности разработаны типовые нормативы численности, в соответствии с которыми структурные подразделения формируются при следующих минимальных значениях численности инженерно-технических работников, занятых соответствующей функцией управления: отделы (кроме конструкторско-технологических) создаются при численности 7—10 человек, конструкторско-технологические отделы организуются в 15—20 человек. Должность заместителя начальника вводится в отделах, где численность работников превышает указанную не менее чем на 50%.

Установление типовых нормативов численности работников в различных подразделениях предприятия диктуется необходимостью определения норм управляемости, т. е. максимального количества подчиненных, которыми может эффективно руководить один человек. Общая тенденция следующая: при увеличении числа звеньев в подчинении в арифметической прогрессии, объем связей, которые должен контролировать руководитель, возрастает в геометрической прогрессии, так как наблюдается не только расширение прямых взаимоотношений, но и увеличивается число перекрестных косвенных связей.

Размер нормы управляемости зависит от ряда факторов: личных способностей руководителя, широты, многозначности и сложности управленческих функций, комплексности управленческих и организационных проблем, объема необходимой информации. Следует учитывать, что связи между руководителем и подчиненным не постоянны и в различные периоды деятельности претерпевают изменения. Кроме того, подчиненным соответствуют различная длительность связей, их качество и частота. Так, некоторые требуют постоянного и тщательного внимания, другие отличаются самостоятельностью и достаточными знаниями и не нуждаются в постоянном контроле руководителя.

Несмотря на различные точки зрения в определении норм управляемости, большинство исследователей считают, что число непосредственных подчиненных работников управления, которыми может эффективно руководить один руководитель, не должно превышать 7—8 человек. Такой размер нормы управляемости определяется не только физическими возможностями человека, имеющего ограниченный объем внимания, но и тем, что чем больше подчиненных, тем более вероятна их разобщенность в достижении единой цели, что, естественно, увеличивает трудность координации работников.

Эффективность руководства увеличивается при ограничении количества подчиненных лиц в управленческой иерархии до небольшого числа. Очевидно, это число может быть больше на низших ступенях управления (например, 30—40 рабочих на одного мастера), но чем выше ступень управления, тем сильнее необходимость уменьшения количества подчиненных.

Увеличить норму управляемости высшему руководству, по-видимому, нецелесообразно, так как это вызовет введение одной или нескольких новых промежуточных ступеней управления и дополнительного управленческого персонала для координации работы низших ступеней управления. Руководитель отдела, несущий ответственность за работу большого числа подчиненных, имеет, как правило, мало времени для координации деятельности с теми руководителями, чьи отделы или службы связаны с данным отделом. Вместе с тем слишком тесное подчинение может вызвать подавление инициативы подчиненных. Поэтому наряду со стремлением ограничить норму управляемости наблюдается тенденция к расширению ее пределов. Ряд исследователей выступают за гибкую, скользящую норму, изменяющуюся в зависимости от обстоятельств. Норму управляемости, по их мнению, следует увеличивать в той степени, в которой выгода передачи ответственности на более низкие ступени управления перекрывает затраты на дополнительные штаты и возникающие при этом трудности в связях.

Один из недостатков современных структур — отсутствие специализированных отделов для выполнения ряда функций. Быстрота технического прогресса, возрастание сложности экономических процессов привели к необхо-

димости создания специальных отделов, занимающихся вопросами НОТ и совершенствованием управления.

Имеется и ряд других недостатков структур промышленных предприятий, в частности, чрезмерное увеличение количества уровней в структуре, что приводит к задержке информации, несвоевременным решениям, многократности согласования простейших мероприятий.

Большое значение имеет разработка общих и частных положений о линейных и функциональных подразделениях и лицах. Чтобы создать правильную схему звенности в управлении, четко определить права и обязанности каждой службы, руководитель должен на основе положений иметь схему взаимоотношений в управляющей системе, видеть наглядно весь организм ее в действии, насколько правильно распределено право принятия тех или иных решений, чтобы этот процесс протекал организованно, без задержек.

Четкая система распределения прав и обязанностей необходима также потому, что на предприятии работают различные работники. Одни сами принимают решения по определенному кругу вопросов, а затем информируют вышестоящих руководителей о результатах. Другие заранее консультируются с подчиненными и руководителями и не принимают решения, пока не получают одобрения. Есть руководители и работники, которые рассчитывают только на приказы вышестоящих организаций, а сами под различными предлогами избегают принятия решения, проявляя неуверенность в управлении. Четкое определение прав принятия решения и ответственности за них, закрепляемое в положениях, будет выравнивать действия отдельных работников.

Практика показывает, что работники отделов заводу управления по-разному относятся к составлению положений. Наиболее заинтересованными оказываются службы главного конструктора и главного технолога. Здесь сказывается то, что, чем больше секторов, бюро, групп насчитывает служба, тем больше потребность в формализации структуры этих служб. Необходимость в формализации обусловлена также характером работы, требующей точности и определенности, высоким удельным весом работников с высшим образованием (наиболее восприимчивых к абстрактному мышлению и рационализации организационных связей). Ряд отделов, в част-

ности отдел материально-технического снабжения и сбыта, нередко скептически оценивает возможность установления твердых границ и правил деятельности. Отсутствие положений часто свидетельствует о том, что руководитель мало доверяет своим подчиненным. В этих случаях он начинает действовать на нижних этажах руководства и уподобляется водителю, который через каждые 100 метров останавливает машину, открывает капот и проверяет, все ли части на месте и все ли работают. Причем, делается это, несмотря на то, что все показания приборов соответствуют установленным нормам. Следствие такого отношения руководителя — раздутые штаты, неправильная структура и несоблюдение внутренних пропорций между отдельными подразделениями и категориями работников.

В общем Положении об отделах устанавливаются основные правила работы, идентичные для всех отделов предприятия. Например, в Положении об отделах Таллинского экскаваторного завода указано, что работники получают задания и распоряжения только от начальника и его заместителя. Отступления от этого порядка допускаются при экстренной необходимости (угрозе остановки производства, авариях, несчастных случаях и т. д.). Право решать некоторые вопросы, отнесенные к ведению отдела, может быть предоставлено должностными инструкциями работникам, не являющимся руководителями отдела. Начальник отдела планирует работу отдела на основе утвержденных директором предприятия должностных инструкций подчиненных ему работников, дает им задания, определяет загрузку, составляет совместно с профгруппоргом график отпусков и представляет его на утверждение дирекции и завкома. В Положении указываются и другие общие принципы, например о материальном стимулировании отдела.

В частных положениях устанавливаются специфические вопросы деятельности каждого подразделения, его особенности, функции, ответственность и т. д. Указываются конкретные показатели оценки работы отделов. Это могут быть для технологического отдела — снижение трудоемкости и материальных затрат; для производственно-экономических служб — соблюдение ритмичности выпуска продукции, выполнение плана по номенклатуре

и снижению себестоимости; для отдела материально-технического снабжения — обеспечение производства материалами и отсутствие сверхнормативных остатков; для отдела кадров — борьба с текучестью рабочей силы.

Как составить четко Положение о структурных подразделениях и лицах системы управления предприятием?

Первый его раздел должен содержать перечень основных задач подразделения. Их формулировка в сжатом, но полном виде должна дать представление о целевом назначении подразделения в системе управления предприятием, т. е. раскрыть конечный результат деятельности подразделения.

Второй раздел должен закреплять внутреннюю структуру подразделения и состав существующих в нем организационно-обособленных звеньев или частей (секторов, бюро, групп и т. д.). Иногда здесь указываются особые условия, при которых происходит изменение состава подразделения, например, условия работы, при которых могут создаваться дополнительные временные группы, и т. п.

Третий раздел содержит характеристики функций подразделения. Целесообразно произвести их группировку в соответствии с перечнем структурных звеньев подразделения. Следует помнить, что полный перечень функций подразделения может быть составлен только при условии четкого представления деятельности подразделения и строгого, логического расчленения ее на основные направления. Особое внимание следовало бы уделить исключению возможности отнесения к функциям подразделения его прав и обязанностей. Права и обязанности характеризуют взаимоотношения данного подразделения с другими, а также с лицами аппарата управления, а функции определяют содержание деятельности подразделения.

Четвертый раздел определяет взаимоотношения данного подразделения с другими звеньями системы управления на предприятии. В нем указывается подчиненность подразделения (административная и функциональная), перечень подразделений и лиц, с которыми данное подразделение взаимосвязано, а также перечень звеньев, находящихся в подчинении у данного подразделения. В ряде случаев взаимоотношения подразделения оформ-

ляются в виде конкретных форм и графиков, например, путем составления перечня информации, которая получается и выдается подразделению. Однако это целесообразно только в том случае, когда взаимосвязи подразделения простые и объем информации незначителен.

Последний, пятый раздел устанавливает ответственность подразделения. Ее формулировку следует дать с точным указанием показателей, характеризующих деятельность подразделения в конкретной форме. Например: «отдел материально-технического снабжения и сбыта несет ответственность за правильное оформление отгрузочной документации, своевременность отгрузки продукции, расчетов с покупателями и поставщиками». Недопустима отвлеченная формулировка ответственности, указывающая, например, что «отдел материально-технического снабжения и сбыта несет ответственность за все свои действия».

Основным содержанием Положений об отдельных лицах системы управления на предприятии (например, начальнике производства, главном инженере, начальнике цеха и др.) является установление прав и ответственности данного лица, порядок его назначения, замещения или снятия, состав подчиненных ему подразделений и лиц. Положения об отдельных лицах аппарата управления должны разрабатываться и составляться этими лицами. Тогда они становятся не только актами, регламентирующими права и обязанности лиц, но и средством, способствующим пониманию работником содержания его работы, прав, ответственности и взаимоотношений с другими лицами и подразделениями на предприятии. В процессе проверки и корректировки Положений все они подвергаются уточнению, исправлению, доработке и «стыковке», после чего окончательно уточняются и утверждаются директором.

В Положение о руководителе подразделения надо включить следующие разделы:

- общий;
- обязанности;
- права;
- ответственность.

Для ознакомления с правами и обязанностями наиболее распространенного в промышленности типа руко-

водителя — начальника цеха — в приложении 1 приводится примерное положение о начальнике цеха.

При всей тщательности составления актов регламентирования они не могут оставаться неизменными на протяжении длительного периода, а требуют регулярно-го пересмотра и корректировки.

Организационное регламентирование исключает возможность невыполнения каких-либо функций и способствует взаимодействию звеньев и лиц в процессе их деятельности. Однако оно устанавливает только основу организации системы и протекающих в ней процессов.

Наряду с определением, чем надлежит заниматься, в каком объеме, необходимо ответить на вопрос, как выполнить ту или иную функцию и обязанность. Организуя процессы в системе, следует определить необходимые нормы, правила действия и взаимодействия в этой системе. Для этих целей применяется организационное нормирование.

На промышленном предприятии действует большое количество нормативов, включающих:

качественно-технические нормативы, обеспечивающие соответствие качества выпускаемой продукции предъявляемым к ней требованиям и состоящие из стандартов, технических условий, нормалей, чертежей и т. д.;

технологические нормативы, устанавливающие последовательность стадий и порядок изготовления продукции, методы и режимы обработки, продолжительность отдельных операций, взаимосвязи участков и цехов в процессе изготовления продукции;

эксплуатационно-ремонтные нормативы, устанавливающие длительность межремонтных периодов, нормативы затрат времени на переналадку оборудования, ремонтосложность, полезное время и режим сменности оборудования, время износа инструмента и т. д.;

трудовые нормативы, определяющие трудоемкость различных видов работ, соотношение категорий работников, тарифные разряды, ставки и коэффициент к ставкам, шкалы премиальной оплаты, размер рабочего дня для различных категорий работников, продолжительность отпусков и т. д.;

финансово-кредитные нормативы, устанавливающие величину собственных оборотных средств, порядок полу-

чения и погашения ссуд Госбанка, сроки акцепта счетов, сроки и размер штрафных санкций;

календарно-динамические нормативы, определяющие прохождение производственного процесса во времени и в пространстве и устанавливающие размер партий деталей и изделий, периодичность их изготовления, размер заделов, продолжительность производственных циклов и календарных опережений и т. д.;

стоимостно-калькуляционные нормативы, нормирующие удельные затраты на единицу продукции, распределение косвенных расходов на единицу продукции, расчетные цены на продукцию и услуги цехов при полном хозрасчете на предприятии, нормы амортизации, отчисления по соцстраху, удельную величину условно-постоянных расходов и др.;

нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом, устанавливающие нормативы фондоотдачи и платы за фонды, порядок и величину платежей в бюджет, порядок расчета величины прибыли и последовательность ее распределения;

нормативы экономического стимулирования предприятия и материального поощрения его работников, определяющие порядок образования и использования, а также размер фондов развития производства, материального поощрения и социально-культурных мероприятий, порядок и размер поощрения за достижение плановых показателей по прибыли и их перевыполнение, размер и источники поощрения за освоение выпуска новой продукции, повышение качества продукции, производство товаров народного потребления;

материально-снабженческие и транспортные нормативы, содержащие нормы расхода материалов, условия перевозок, нормы простоев вагонов при погрузке и выгрузке, нормы поставок и заказов, порядок и условия заключения договоров;

организационно-управленческие нормативы, устанавливающие порядок деятельности отдельных подразделений и лиц, а также их взаимодействия и взаимоотношения, правила внутреннего распорядка, порядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок и перемещения работников, последовательность и периодичность выполнения различных видов деятельности по управлению предприятием.

Эти нормативы затрагивают все стороны деятельности предприятия как в области производства, так и управления. Не рассматривая всю совокупность норм, действующих на предприятии, укажем лишь на необходимость четкого и рационального нормирования на предприятии и остановимся более подробно на анализе организационно-управленческих нормативов, где должны быть установлены подробно информационные потоки на предприятии, организационные и функциональные связи отдельных подразделений и лиц системы управления.

Особое значение имеет именно нормирование информации, ибо ее объемы постоянно возрастают, увеличивая сложность обработки и использования.

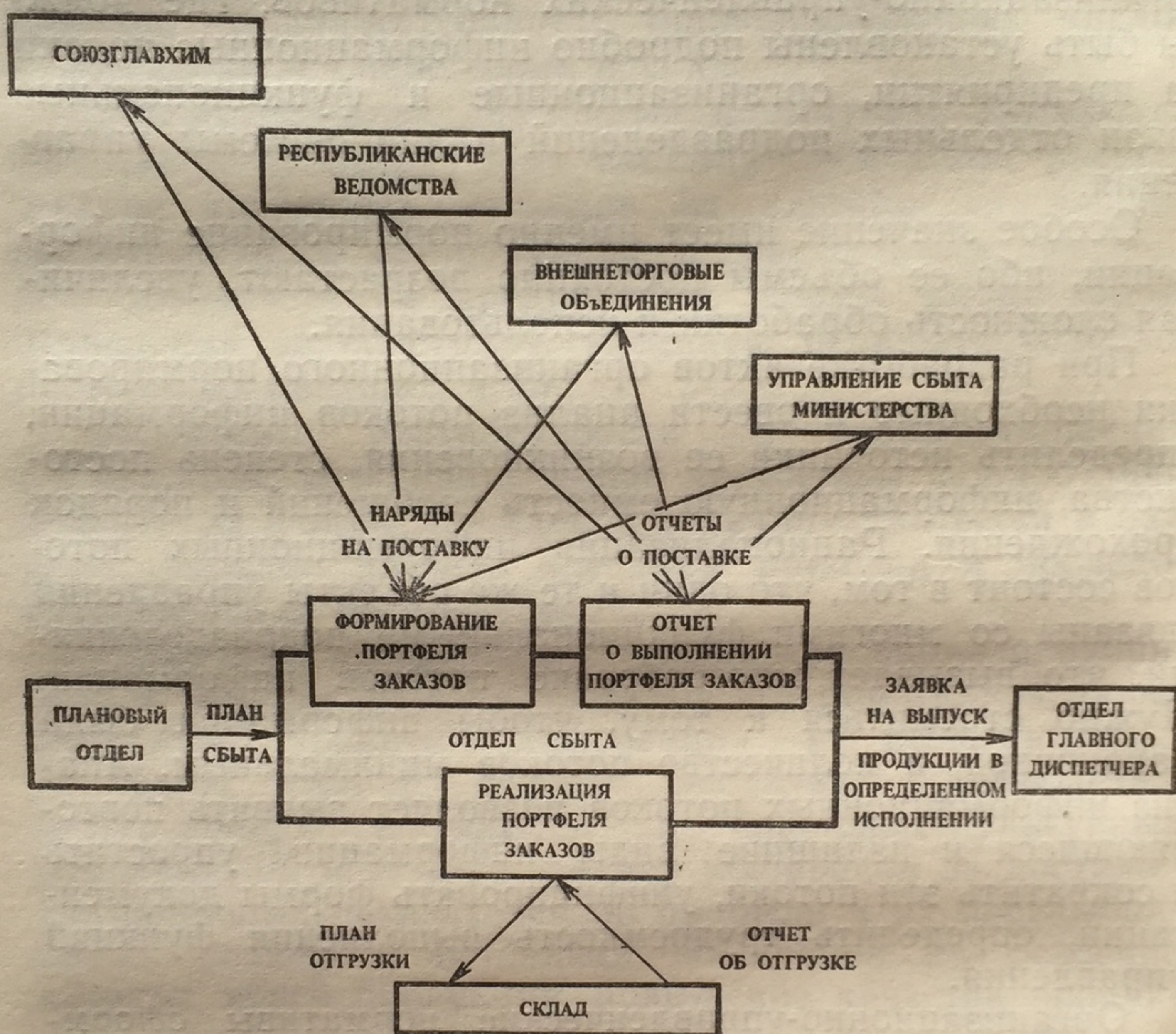
При разработке актов организационного нормирования необходимо провести анализ потоков информации, определить источники ее возникновения, степень постоянства, информационную емкость сообщений и порядок прохождения. Рационализация информационных потоков состоит в том, что одни и те же объекты управления связаны со многими функциональными подразделениями, что вызывает многообразие потоков информации. Нужно стремиться к тому, чтобы информация была лаконичной, а количество потоков минимальным. Анализ информационных потоков позволяет выявить повторяющиеся и излишние виды информации, упростить и сократить эти потоки, унифицировать формы документации, определить трудоемкость выполнения функций управления.

Организационно-управленческие нормативы оформляются в виде документов текстового или графического характера, содержат словесные или графические описания, определения и формулировки, построенные по строго установленным правилам и представляют собой сжатое изложение способов деятельности отдельных структурных подразделений и лиц управляющей системы предприятия.

Приведем в качестве примера несколько видов организационного нормирования на предприятии, представленных в графической форме.

Рис. 10 показывает связи отдела сбыта по поставкам продукции. Построение таких схем позволяет, с одной стороны, дать четкое представление работникам о взаи-

мосвязях отдела с другими подразделениями предприятия и внешними организациями, что имеет большое значение для новых сотрудников, а с другой стороны, четко установить периодичность, направленность и объем документационных потоков при взаимосвязях данного подразделения с другими органами, позволяя тем самым



▲ Рис. 10. Схемы связей отдела сбыта.

определить не только годовой объем работы, но и объем в отдельные календарные периоды.

Несмотря на то, что нормирование, как правило, применяется только для формализованных процессов и операций, его отдельные элементы могут быть использованы и в непредвиденных ситуациях. В этом случае устанавливается общая последовательность работ, наиболее характерная для решения подобных ситуаций.

Следует отметить, что организационное нормирование — это гибкая форма воздействия на систему. В связи

с тем, что процессы в системе, отражающие ее динамизм, меняются чаще, пересмотр актов организационного нормирования также происходит более часто, чем актов организационного регламентирования.

Наконец, третий этап организационного воздействия, применяемый в организационных методах управления, это организационно-методическое инструктирование. Очевидно, недостаточно провести четкое определение границ деятельности отдельных частей, их взаимодействия, определить порядок протекания процессов, необходимо еще разработать рекомендации и инструкции по выполнению отдельных операций, приемов и процессов. В актах организационно-методического инструктирования появляется возможность не только дать рекомендации для применения тех или иных современных технических средств, но и учесть тот богатейший опыт, которым обладают работники аппарата управления.

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих на предприятии.

Должностная инструкция отличается от положений о различных лицах тем, что составляется не для административного лица, а для исполнителя, на которого возложено выполнение определенного круга работ. Инструкция определяет порядок деятельности специалиста в соответствии с обязанностями, присвоенными занимаемой должности.

Методические указания описывают выполнение не единичных процессов, а комплексов работ, связанных между собой и имеющих общее целевое назначение. Это могут быть указания о подготовке предприятия к переходу на новую систему управления, планирования и экономического стимулирования; о применении сетевого планирования и управления; о разработке техпромфинплана предприятия и др.

Методические инструкции определяют порядок, методы и формы работ для выполнения отдельной технико-экономической задачи, плановых проектировок, разработки и расчетному обоснованию плановых или оперативных норм, для выполнения и оценки хозрасчетных результатов деятельности отдельных подразделений предприятия. Например, могут быть методические

инструкции для выявления производственной мощности цехов, расчета экономической эффективности новой техники, составления плановых калькуляций новой продукции и т. д.

Рабочие инструкции определяют последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс на той или иной стадии производства. В инструкциях указывается порядок действий для выполнения процессов оперативной работы с определенным функциональным назначением. Например, рабочие инструкции о приемке поступающих материалов, документации, лимитированном отпуске материалов цехам, подготовке к проведению оперативных совещаний и заседаний технического совета предприятия и т. д. Инструкция о работе с документами содержит рекомендации для оформления, движения, обработки и использования документов, приемы их заполнения, передачи в подразделения предприятия, последовательность обработки, систематизации, хранения и использования.

Организационно-методическое инструктирование позволяет обеспечить такое протекание процессов управления на предприятии, которое не зависит от индивидуальных особенностей сотрудников, а определяется потребностями системы управления на предприятии.

Организационное регламентирование, нормирование и инструктирование придают процессу управления системный и объективный характер, при котором нет места случайным действиям, а господствует всем известный и заранее регламентированный порядок. Разработка актов организационного воздействия и их совершенствование заставляют критически осмыслить сложившиеся формы организации управления, деятельность подразделений и отдельных лиц в системе управления.

Рассмотренные три типа организационного воздействия на систему управления, а именно: организационное регламентирование, нормирование и инструктирование создают основу для организации процессов управления. Однако на предприятии возникают разные отклонения от спроектированных планов, способов выполнения работ. Предприятие, его управляемая и управляющая системы могут устаревать и не соответствовать целям и предъявляемым требованиям в случае, если эти отклонения не будут устраняться.

Распорядительное воздействие направлено на изменение отдельных частей или всей системы с целью поддержания заданной программы и порядка деятельности. Оно всегда вызывается конкретными причинами, носит обязательный характер, возникает нерегулярно, имеет одностороннюю направленность.

Распорядительное воздействие более активная и гибкая форма управления, нежели организационное; оно направлено на регулирование динамических явлений в процессе управления путем предупреждения отклонений от заданной программы, возвращения системы к предусмотренной программе, перевода системы из одного состояния в другое, осуществление воздействия на отдельные параметры производственного процесса и составные части предприятия.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания. Приказ — письменное или устное указание руководителя подчиненным решить определенную задачу или выполнить определенное задание. Приказы могут быть изданы только линейными руководителями.

Распоряжение — требование к подчиненным решить отдельные вопросы. Распоряжения могут издаваться заместителями директора или начальниками функциональных служб в пределах предоставленных им прав и по кругу вопросов, определенных их обязанностями. Например, главный экономист может издавать распоряжение по планово-экономическому отделу, бухгалтерии, финансовому отделу; главный инженер — по технике и технологии на предприятии. Распоряжение отличается тем, что его можно обжаловать директору предприятия.

Все приказы и распоряжения, используемые в процессе управления, можно разделить на три группы: актуально-императивные, дающие указания о необходимости выполнить какое-либо действие в установленный срок;

информационно-императивные, дающие указание «к сведению», «к руководству» и служащие основанием для тех или иных действий не в определенный момент времени, а при конкретной совокупности фактов или при выполнении определенной операции;

информационные, дающие указание о предпочтитель-

ном порядке действий в той или иной ситуации при выполнении определенного действия.

Организационное и распорядительное воздействия на предприятии тесно взаимосвязаны. От того, как четко и продуманно организационное воздействие, зависит объем распорядительного воздействия. Руководитель предприятия, не в достаточной мере уделяющий внимание организационному воздействию, стремящийся к централизму в управлении, как правило, загружен решением частных вопросов. Вот, например, перечень документов, не действительных без подписи такого руководителя только за один рабочий день: о создании комиссии для сдачи рабочим экзамена на разряд, о проверке знаний персонала по электротехнике, о прохождении преддипломной практики студентами, о выделении в цехе комнаты для приема пищи, об утере рабочим пропуска и т. д. В то же время руководитель, придающий большое значение организационному регулированию деятельности коллектива, считает, что работники растут вместе с ответственностью и что уверенность у руководителей различных рангов появляется при самостоятельном устранении допущенных ошибок. Свой метод руководства руководитель формулирует примерно так: «начальник смены должен решать вопросы с позиций сегодняшнего дня, начальник цеха — с позиций завтрашнего, директор — с позиций будущего». Поэтому такой руководитель, как правило, принимает решения и издает приказы, выходящие за рамки одного подразделения и требующие координации многих служб и лиц. В этом случае объем распоряжений, безусловно, меньше.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения. После контроля обычно возникает потребность в новом распорядительном воздействии, основная цель которого — уточнение предыдущего. Контроль и проверка исполнения — важнейшие составные части воздействия и поэтому должны быть четко организованы на предприятии.

Следует упомянуть и о том, что применение организационных методов в управлении должно носить четко выраженный комплексный характер. Нельзя ограничиться, например, лишь одним определением структуры и разработкой положений, ибо если это не подкреплено последующим четким определением порядка выполнения

работы, то эффективность организации работы практически сводится к нулю.

Хорошо известны ленинские требования к четкой работе в аппарате управления. В. И. Ленин неоднократно подчеркивал необходимость строгого разграничения обязанностей сотрудников, чтобы ответственность «была совершенно точно и индивидуально установлена» и чтобы велась решительная борьба «...против господствующей расплывчатости и неясности в вопросе о том, что каждому отдельно поручено, и против вытекающей отсюда полнейшей безответственности»¹. Он считал недопустимой малейшую неясность «...на счет того, кто ответствен в каждом отдельном случае за определенные исполнительные функции, за проведение в жизнь определенных распоряжений...»².

Система управления может ускорять или замедлять темпы развития производства в зависимости от того, каким образом она организована. Использование организационных методов в практике управления — очень важная область деятельности.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Среди методов управления промышленным производством важное место занимают социальные методы. Их значение определяется той ролью, которую играет коллектив промышленного предприятия в удовлетворении социальных потребностей человека. Промышленное предприятие и его производственный коллектив выступают в роли основного канала удовлетворения социальных потребностей человека. Трудовой коллектив предприятия — неотъемлемая часть социалистического общества. Он развивается и действует в соответствии с социальными нормами и по правилам, существующим в социалистическом обществе. Вместе с тем каждый коллектив обладает индивидуальными особенностями, которые требуют детального их изучения и учета.

По мере развития социалистического общественного производства возрастает роль трудовых коллективов. «В развитии социалистической демократии большое мес-

¹ В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 45, стр. 153.

² В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 36, стр. 157.

то занимает повышение роли наших **трудовых коллективов** — основных ячеек социалистического общества. Здесь важное поле борьбы за повышение трудовой и общественной активности советских людей. Здесь формируются новые, социалистические качества трудящихся, складываются отношения дружбы и товарищеской взаимопомощи. Ответственность каждого перед коллективом и ответственность коллектива за каждого работника — вот неотъемлемая черта нашего образа жизни»¹.

Реализация широких возможностей, заложенных в каждом производственном коллективе, — один из резервов повышения эффективности производства. На эффективность общественного производства влияет, например, текучесть кадров, которая может вызываться неудовлетворительными социальными и психологическими условиями труда на предприятии, отсутствием возможностей для повышения квалификации. Эффективность общественного производства зависит не только от уровня развития техники, технологии, организации и удовлетворения материальных интересов личностей и коллективов. На нее оказывают влияние отношения в коллективе, дисциплинированность, психологический климат.

Конечный продукт производства характеризует не только уровень развития производственной базы предприятия и степень его организации, но он свидетельствует и о культуре производства, уровне развития коллектива.

С другой стороны, уровень развития производства, его эффективность влияют на производственный коллектив, определяют успехи в решении многих социальных вопросов. Так, от уровня рентабельности производства зависит объем отчислений в фонд социально-культурных мероприятий и, следовательно, возможность удовлетворения потребностей коллектива. От степени механизации и энерговооруженности производства зависит структура рабочей силы и, в известной мере, характер труда на производстве, т. е. количество неквалифицированных и малоквалифицированных рабочих, рабочих, занятых тяжелым трудом, или работающих в условиях, вредно воздействующих на организм человека, уровень творческого

¹ Материалы XXIV съезда КПСС, стр. 80.

труда, что, в свою очередь, определяет «социальную привлекательность» коллектива.

Целью социальных методов управления следует считать обеспечение растущих социальных потребностей человека, его всестороннего, гармоничного развития и повышение на этой основе трудовой активности личности и эффективности деятельности коллективов.

Не следует, однако, думать, что один производственный коллектив в состоянии полностью удовлетворить социальные потребности человека. Всестороннее и гармоничное развитие человека обеспечивается историческим развитием всего общества, усилиями всего народа, однако значение коллектива в этом процессе трудно переоценить.

Социалистический производственный коллектив не подавляет личность, а обеспечивает условия для проявления ее индивидуальных особенностей и развития. Практика показывает, что, чем прочнее и содержательнее связь между членами коллектива, чем больше коллектив проявляет заботы о его членах, тем успешнее он решает свои задачи, ибо каждый труженик глубже понимает свою действительную социальную ценность, свое место в коллективе. Чем ярче проявляются индивидуальные особенности каждого члена коллектива, тем богаче и полнее жизнь коллектива, прочнее отношения коллективизма, товарищества и взаимопомощи.

Следовательно, без решения социальных вопросов нельзя добиться наиболее эффективного развития производства, а без роста производительности труда, создания определенных материальных предпосылок нельзя решить задачи социального развития коллективов.

Что же представляет собой производственный коллектив? Каково его строение? В чем состоят особенности социальных или воспитательных методов управления?

Производственный коллектив — это совокупность людей, объединенных совместной деятельностью на пользу общества, единством цели и интересов, единой организацией и взаимной ответственностью каждого, отношениями товарищеского сотрудничества и взаимопомощи.

Производственный коллектив — это не механическое объединение людей, связанных производственной деятельностью, а объединение на основе сложной системы действующих и развивающихся экономических, идейно-

политических, производственно-технических, организационных, нравственных, культурных, бытовых взаимосвязей и взаимоотношений между работниками и их группами.

Взаимосвязи и взаимоотношения реализуются в рамках формальной и неформальной структуры коллектива.

Формальная структура отражает отношения людей, основанные на закрепленных правах, обязанностях, полномочиях и ответственности. Она основывается на должностных обязанностях людей в коллективе. Неформальная структура отражает отношения, формирующиеся на основе симпатий, антипатий, сходства характеров, общности интересов, взаимопонимания. Неформальные отношения могут возникать, например, на основе совместного или близкого проживания, совместных интересов на производстве, интересов вне производства, недовольства положением дел в коллективе и т. д. На основе неформальных отношений формируются малые группы в коллективе. Они могут существовать длительное или короткое время, быть открытыми для других членов коллектива или закрытыми, пассивными или активными в привлечении других членов, нестойкими или стойкими к распаду, невлиятельными или влиятельными в коллективе.

Обе структуры — формальная и неформальная — находятся в постоянном взаимодействии. Там, где они совпадают, коллектив формируется сплоченным, способным достигать высокой производительности и общественной активности. Там же, где эти структуры различны, цели неформальной группы могут отличаться или противоречить целям коллектива, что приводит к снижению эффективности его деятельности.

Неформальные группы возникают часто в больших коллективах, где отношения между формальным руководителем и членами коллектива перестают быть связями, основанными на личных, непосредственных контактах.

Значительное влияние на деятельность коллектива оказывают такие его параметры, как возрастной и половой состав, темперамент работников. В производственный коллектив входят люди разного возраста и индивидуальных черт характера, различной подготовки, должностного положения, способностей и умения. Наличие в коллективе людей, различных по возрасту и стажу работы, приводит к лучшей организации взаимопомощи и быст-

рой передаче опыта между членами коллектива. Разно-
возрастный коллектив обеспечивает для молодых работ-
ников возможность ускоренного овладения профессией
и навыками коллективного труда и в то же время позво-
ляет удовлетворить потребность работников с продолжи-
тельным стажем работы в передаче их профессиональ-
ного и жизненного опыта молодежи. Огромно также
воспитательное влияние старших работников на молодые
кадры.

При формировании коллективов необходимо учиты-
вать типы темпераментов людей, стремиться к исполь-
зованию положительных качеств каждого темперамен-
та: выдержку, хладнокровие и спокойствие флегматика;
быстроту действий и энергию холерика; увлеченность
и продуктивность работы сангвиника и т. д. Вместе с
тем необходимо учитывать и отрицательные качества
различных темпераментов людей. Например, флегма-
тика необходимо заинтересовать, вовлечь в активную
деятельность, несколько раз повторить задание и не
переключать быстро с решения одной задачи на дру-
гую.

Изучение состава коллектива, интересов, склоннос-
тей и поступков людей позволяет найти коренные при-
чины многих явлений, мотивы поведения, дифференци-
ровать воспитательную работу, поддерживать положи-
тельные тенденции и бороться с отрицательными,
обеспечивает индивидуальный подход в работе как с
социальными группами коллектива, так и с отдельными
работниками.

Изучение коллективов проводится с помощью сбора
и анализа социальной информации, входящих в состав
социально-психологических методов управления. Сбор
социальной информации — важный этап в управлении
коллективом. Производственный коллектив предприя-
тия и каждого его подразделения — сложный социаль-
ный организм, имеющий закономерности развития,
принципы построения, морально-психологический кли-
мат. Очевидно, что управлять процессами в коллекти-
ве можно только в случае, когда имеется полная и
достоверная информация об этих процессах.

Социальная информация представляет собой сово-
купность сведений о составе, потребностях и интересах
людей, характере взаимоотношений в группах, воспри-

имчивости форм и методов стимулирования в коллективах и группах. Методы сбора социальной информации должны обеспечивать ее полноту, своевременность, объективность и достоверность.

Сбор социальной информации о производственных коллективах может производиться с помощью: интервьюирования, анкетирования, изучения документов, структурных карт, наблюдения и самонаблюдения, эксперимента.

Интервьюирование как метод сбора социальной информации используется широко при решении оперативных задач управления коллективом. Интервьюирование представляет собой устный сбор данных о характеристиках коллектива и его отдельных членов. Этот метод используется для получения сведений о бюджете свободного времени, о причинах текучести кадров, производственных конфликтах и т. д. Интервьюирование требует определенной подготовки к его проведению. Лицо, собирающее сведения, должно первоначально продумать цель собеседования, состав вопросов, их последовательность, манеру постановки вопросов и уточнения ответов. Следует учитывать, что достоверность сведений, полученных в результате интервьюирования, может в ряде случаев зависеть от симпатии или антипатии опрашиваемого и лица, собирающего данные. После беседы рекомендуется сразу проанализировать факты и данные, стараясь исключить неправильные сведения. Интервьюирование применяется для сбора информации об отдельных лицах или о небольших группах людей.

В случае, когда возникает необходимость сбора информации в более значительных коллективах, применяется анкетирование, т. е. сбор данных с помощью опросных листов (анкет). Использование анкетирования для сбора социальной информации позволяет получить подробные данные при незначительных затратах. Анкеты для сбора информации должны включать не очень большое количество вопросов, в противном случае внимание анкетлируемого лица будет рассеиваться. Особое значение имеет четкое формулирование вопросов и их логическая последовательность. Ответы могут даваться развернуто в соответствии с желанием опрашиваемого — в этом случае анкеты называются

открытыми. В том случае, когда опрашиваемые лица выбирают из ряда возможных и заранее определенных ответов на вопрос тот, который соответствует его личной точке зрения,— анкеты называются закрытыми. Они позволяют получить более конкретную и точную информацию, легче поддаются обработке и анализу.

Изучение документов позволяет собирать информацию путем анализа различных документов, имеющихся на предприятии. Сюда относятся: акты ревизий и обследований, решения партийных и общественных организаций, стенгазеты, многотиражная печать, автобиографии, характеристики, наградные листы. Изучение документов позволяет глубже проникнуть в социально-психологическую структуру коллектива, шире представить взаимоотношения в коллективе, тенденции их развития.

Структурные карты, применяемые для сбора социальной информации, позволяют в наглядной, графической форме отобразить и проанализировать структуру общественных отношений, особенно межличностных отношений в малых группах: симпатий, антипатий, предпочтений, лидерства, руководства и подчинения. Структурные карты позволяют наглядно проанализировать соответствие или расхождение формальной и неформальной структуры, зависимость структуры предпочтений от решения конкретных задач.

Важную роль в социологических исследованиях производственных коллективов играют методы наблюдения и самонаблюдения. Метод наблюдения позволяет исследователю регистрировать происходящие на его глазах факты, явления. Исследователь может сам участвовать в деятельности коллектива, фиксируя анализируемые показатели. В этом случае используется метод включенного наблюдателя. Можно изучать явления и процессы в коллективе, не участвуя в его деятельности (метод стороннего наблюдателя). Наблюдения могут быть долгосрочными, единовременными и периодическими. Долгосрочное наблюдение предполагает проведение сбора социальной информации об объекте в течение продолжительного периода времени. Этот метод обеспечивает получение информации о закономерностях развития или изменения объекта. Единовременное наблюдение позволяет получить информацию о состоянии объекта в фиксированный момент времени. Пери-

одические наблюдения обеспечивают получение информации через определенные промежутки времени или после проведения мероприятий в коллективах.

Наблюдения могут охватывать весь коллектив (сплошные наблюдения), отдельные группы или личности (выборочное наблюдение). Дополнение методов наблюдения — самонаблюдение. При самонаблюдении регистрацию элементов деятельности, труда, поступков и мыслей осуществляет лицо, данные о котором подлежат сбору и анализу. Наиболее широко метод самонаблюдения применяется для определения структуры рабочего и свободного времени.

Эксперимент как метод сбора социальной информации предусматривает создание специальных условий деятельности коллектива, обеспечивающих возникновение ситуации, данные о которой служат предметом исследования. Эксперимент обеспечивает получение данных о различных сторонах или совокупностях социальных связей и отношений в коллективе. Различают лабораторный эксперимент, когда создаются специальные условия для наблюдения за коллективом и естественный эксперимент, когда коллектив или группа работают в нормальных для них условиях. Например, можно из состава цеха выделить одну бригаду, отвести ей специальное место работы и наблюдать, каким образом данный коллектив будет воспринимать нового рабочего — так проводится лабораторный эксперимент. Если же в состав бригады ввести нового работника, не изменяя условий работы коллектива, — будет проводиться естественный эксперимент.

После сбора социальной информации производится ее обработка и анализ, которые сводятся к разделению ее по различным признакам или группам для выявления степени влияния того или иного параметра на деятельность коллектива. При анализе информации широкое распространение получили математические методы анализа.

Социальные исследования на промышленных предприятиях должны проводиться подготовленными, квалифицированными специалистами. Многие предприятия создают с этой целью лаборатории социологических исследований. Опыт проведения социологических исследований накоплен, например, на Кировском заводе (Ле-

нинград) ¹. Лаборатория, созданная на предприятии в 1967 г., изучает наиболее актуальные проблемы в жизни предприятия и проводит социологические и социально-психологические исследования условий быта и досуга работников завода. Так, исследования стабильности и текучести кадров позволили сделать ряд выводов. Установлено, что влияние на текучесть оказывает работа органов, занимающихся набором и подготовкой кадров. На заводе проанализировано влияние на текучесть кадров предприятия условий и оплаты труда, продвижения по службе, отношений в рабочем коллективе, в том числе с руководителями. Определение факторов, влияющих на текучесть кадров, позволило разработать комплекс мероприятий, направленных на устранение недостатков в работе с кадрами, устранить или снизить текучесть.

Методы и приемы социального управления находят свое практическое выражение при разработке планов социального развития производственных коллективов предприятий. Плановое решение социальных проблем трудовых коллективов приобретает важное значение для реализации общегосударственных планов социального развития общества. Планы социального развития открывают перед каждым работником конкретную перспективу улучшения условий труда, быта, духовного и физического развития. Социальное планирование, в отличие от других видов планирования на предприятии, требует учета тенденций изменения параметров коллектива. Это выдвигает особые требования к организации социального планирования, широкого привлечения трудящихся к составлению и реализации планов. Планы социального развития коллектива включают ряд разделов, отражающих специфику потребностей коллектива, методы и возможности их удовлетворения. Рекомендуется в составе плана иметь следующие разделы:

изменение социальной, квалификационно-профессиональной структуры коллектива:

¹ См. Комплексное планирование социального развития производственных коллективов. Ленинградский межотраслевой территориальный центр научно-технической информации и пропаганды. М., 1970, стр. 25—29.

повышение профессионально-технического и культурного уровня работников;

улучшение условий труда и охраны здоровья работников;

повышение жизненного уровня и улучшение жилищно-бытовых условий работающих;

удовлетворение потребностей духовного и физического развития членов коллектива.

Главная задача первого раздела плана состоит в согласовании перспективных мероприятий технического прогресса на предприятии с задачами социального развития и преобразования структуры коллектива, направленные на ликвидацию неквалифицированного и малоквалифицированного труда, преодоления различий между работниками умственного и физического труда.

В данном разделе определяются:

изменения в структуре и численности работающих, происходящие в результате автоматизации и механизации, улучшения организации производства и управления;

изменения пропорций различных видов труда, сокращение численности работников, занятых тяжелым физическим трудом и на работах с вредными условиями производства;

структура и численность высвобождаемых работников.

Мероприятия, разрабатываемые в этом разделе, должны обеспечивать будущую потребность предприятия в кадрах необходимых профессий, их подготовку и переподготовку на предприятии или в специальных учебных заведениях.

Второй раздел плана взаимосвязан с первым и предусматривает детальную разработку мероприятий, направленных на подготовку и переподготовку кадров. Здесь определяются мероприятия, направленные на:

повышение общеобразовательных и профессиональных знаний работников;

подготовку работников предприятий в техникумах и вузах;

повышение квалификации работающих (по профессиям) в системе технического обучения на предприятии;

подготовку новых рабочих и переподготовку различных профессий.

Третий раздел плана включает конкретные мероприятия, направленные на улучшение условий труда, сохранение и укрепление здоровья, повышение психологического удовлетворения трудом. В этот раздел включаются:

- мероприятия по сокращению работ, оказывающих вредное воздействие на организм человека;

- пути сокращения производственного травматизма на предприятии;

- мероприятия по снижению профессиональной заболеваемости;

- мероприятия по благоустройству производственных и бытовых помещений, направленные на создание рациональных условий труда.

Четвертый раздел плана содержит программу повышения уровня материального благосостояния работников предприятия. Программа предусматривает:

- определение размеров роста заработной платы различных категорий работников предприятия в течение планируемого периода;

- обеспечение роста фонда материального поощрения и совершенствования механизма его распределения; совершенствование комплексной системы морального и материального поощрения на предприятии;

- более полное удовлетворение потребностей коллектива в жилье, культурно-массовом и бытовом обслуживании, детских учреждениях.

Пятый раздел плана включает широкий комплекс мероприятий, направленных на:

- воспитание коммунистического отношения к труду; систематическое повышение общественной активности работников и привлечения их к активной общественной деятельности;

- укрепление социалистической дисциплины труда, стабилизация кадров, укрепление единства личных и коллективных интересов;

- улучшение культурно-просветительной деятельности для более полного удовлетворения запросов работников предприятия и рационального использования их свободного времени;

- удовлетворение эстетических потребностей и развитие художественной самодеятельности;

улучшение учебно-спортивной и физкультурно-массовой работы.

При разработке и реализации планов социального развития коллектива огромна роль партийных и общественных организаций. После XXIV съезда ЦК КПСС принял ряд постановлений, направленных на усиление роли общественных и партийных организаций в деятельности производственных коллективов: «О работе партийной организации Минского тракторного завода по повышению производственной и общественно-политической активности трудового коллектива», «Об участии руководящих и инженерно-технических работников Череповецкого металлургического завода в идейно-политическом воспитании членов коллектива» и др. В этих постановлениях подчеркивается, что решающим условием развития коллектива и повышения его роли в управлении служит совершенствование организаторской и идейно-политической работы партийных организаций. «Смысл партийного руководства, — отмечал Л. И. Брежнев, — состоит в том, чтобы обеспечить... целенаправленное, скоординированное развитие всех составных частей общественного организма... Партия заботится о том, чтобы мелкие и мельчайшие ручейки текущих повседневных рек гармонично сливались в единый могучий поток».

Решение этой задачи может быть обеспечено комплексным использованием методов управления и совершенствованием процесса управления на предприятии.

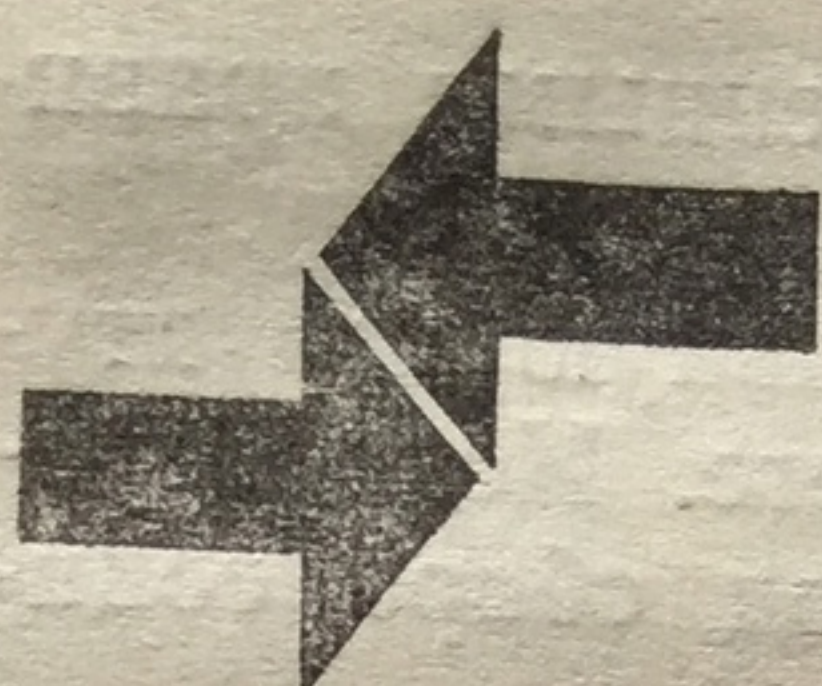
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Какие группы методов управления наиболее широко используются на вашем предприятии?
2. Каковы недостатки и преимущества используемой на вашем предприятии (в цехе, участке) системы материального стимулирования?
3. Какие недостатки в организации хозяйственного расчета имеются на вашем предприятии (в цехе, участке) и каковы пути его совершенствования?
4. Проанализируйте свою работу и составьте организационные нормативы и инструкции по ее выполнению.

5. Составьте в соответствии с изложенными правилами Положение, регламентирующее вашу работу.

6. Постарайтесь определить неформальную структуру подразделения, в котором вы работаете. Используйте для этого наиболее приемлемый метод сбора социальной информации.





ГЛАВА IV

ТЕХНОЛОГИЯ И ТЕХНИКА УПРАВЛЕНИЯ

РЕШЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ

Выработка и реализация решений служат основным содержанием управленческой деятельности.

Решение определяет программу действий для достижения цели, этапы работ и последовательность выполнения, методы и средства, критерии оценки результатов работы, круг исполнителей, границы их ответственности и полномочий, сроки выполнения работы.

Любое решение приводит к последствиям, которые скажутся на итогах производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а также на социальных процессах в коллективе. И хотя решения принимает один руководитель, результаты его затрагивают интересы коллектива, определяют психологический климат, а иногда приобретают более широкое значение.

Коллектив болезненно реагирует, если результаты реализации решений будут отрицательными для предприятия, уронят его престиж в глазах общественного мнения, ухудшат материальные и социальные условия. «...Ничто так не расхолаживает людей, как факты непродуманных решений, головотяпства или бюрократизма отдельных работников, ведущие к тому, что впустую растрачиваются труд, общественные богатства, созданные ценности»¹.

И наоборот, коллектив испытывает чувство глубокого удовлетворения, когда реализация решений обеспечивает развитие предприятия, способствует улучше-

¹ Материалы XXIV съезда КПСС. М., Политиздат, 1971, стр. 65.

нию условий деятельности его работников, укреплению престижа коллектива.

Работники предприятия внимательно следят за ходом подготовки и реализации любых решений, независимо от того, касаются они интересов одного человека или всего коллектива. Обоснованные решения всегда поддерживаются коллективом. Одобрение получает, например, борьба за укрепление дисциплины, несмотря на то, что она предусматривает повышенную требовательность, нередко связанную с мерами административного и общественного воздействия.

Справедливое поощрение или наказание всегда оценивается в коллективе правильно, а несправедливое, поспешное решение снижает авторитет руководителя отрицательно действует на состояние дисциплины, приводит к неожиданным результатам. Опытный руководитель, принимая решение, должен помнить, что властью следует пользоваться осторожно, а когда речь идет о людях, то эта осторожность должна увеличиваться.

Решения принимаются на всех уровнях управления, но они различны по степени важности и сфере воздействия. Наиболее широкий круг вопросов на предприятиях и в объединении решается в дирекции. Если структура управления и распределение обязанностей рациональны, то на этом уровне преобладают вопросы перспективного характера. Если организация управления непродумана, то директор вынужден выполнять работу, которую могут выполнить его подчиненные. Опыт свидетельствует, что при плохой организации управления управляющая система вынуждена «работать» над решением только текущих, а не перспективных вопросов.

Процессы производства и управления чрезвычайно динамичны. Они обуславливают необходимость выработки и реализации разных решений. Поэтому целесообразно выделить наиболее часто встречающиеся общие, типовые и шаблонные элементы решений. Это определяет необходимость классификации решений и целесообразность использования единой методологии их выработки и реализации. На промышленном предприятии можно выделить решения, затрагивающие дея-

тельность всего предприятия, пути и направления его развития. Такие решения принимаются, например, в периоды подготовки к реконструкции технической и технологической систем, реорганизации производства и т. п.

Сложными, требующими специальных знаний, большой подготовительной работы являются решения, определяющие перспективы предприятия. Они устанавливают темпы, изменения в объемах и структуре производства и т. п. Решения задач, затрагивающих интересы других предприятий, естественно, согласуются с заинтересованными организациями. Однако обоснование этих решений осуществляется на самом предприятии. Кроме общих, могут быть частные решения, касающиеся отдельной подсистемы или функции управления. Например, решения, направленные на совершенствование отдельных подразделений и служб предприятия. Частные решения принимаются в процессе оперативного управления предприятием. Это решения об устранении отдельных недостатков, восстановлении нарушенных пропорций, ликвидации отклонений от плана и т. д. Текущие решения принимаются на всех ступенях иерархии управления, а наиболее важные — на уровне директора предприятия.

В практике встречаются решения, имеющие целью воздействие на внешние организации, например изменение связей по кооперации. Такие решения должны быть санкционированы внешними органами. Кроме решений, обращенных к внешним организациям, имеются решения, реализуемые внутри предприятия. Последние, в свою очередь, классифицируются на решения для управляемой и управляющей систем.

Решения классифицируются также в зависимости от срока их действия, они разделяются и по уровню иерархии, где они принимаются.

Процесс управления многогранен, но в нем ясно вырисовываются определенные закономерности или система действий, которую условно можно назвать технологией принятия решения. Надо оговориться, что технология принятия решения должна разрабатываться и оформляться с разной степенью детализации в зависимости от типа задачи и особенностей обстановки на предприятии.

Таким образом, технология выработки и реализации

решений представляет собой систему действий в области управления, обеспечивающую достижение цели.

Работа над выработкой решения начинается с уяснения задачи и обстановки, целей и критериев оценки результатов ее достижения. **Первый этап в технологии решения** — определение цели и критериев, с помощью которых оценивается степень ее достижения.

Второй этап — подготовка исходных данных, их предварительный анализ и разработка плана действий на будущее. На этом этапе особое значение приобретает сбор и обработка информации, позволяющей детально ознакомиться с вопросом, по которому принимается решение, выяснить условия для выработки эффективного решения. После получения такой информации разрабатывается предварительный план выработки и реализации решения.

Третий и главный этап — выработка решения. Он требует широкого привлечения коллектива, использования наиболее квалифицированного управленческого труда, умения анализировать, выбирать наилучший вариант решения, методов и средств его реализации.

Четвертый этап в технологии решения — организация выполнения решения. На этом этапе осуществляется контроль и оперативное управление ходом работ по реализации решения, а также корректировка сроков выполнения отдельных работ, текущий инструктаж.

Пятый этап — анализ и оценка хода и результатов реализации решения.

Процесс управления протекает непрерывно. Ежедневно на предприятии возникают потребности в новых решениях, реализуются ранее принятые. Эта работа расчленяется на операции и выполняется разными людьми. Но во всех случаях процесс управления имеет определенную технологическую последовательность, которая требует научно обоснованной разработки и оформления.

Только при соблюдении запроектированной заранее технологии управления можно быть уверенным, что работа будет проведена на научной основе и даст наибольший эффект.

Между тем отдельные руководители придерживаются той точки зрения, что достаточно одного опыта, чтобы принять правильное решение. Это приводит к крупным просчетам и снижает эффективность управления. Дело в том, что производство, его техника, технология, эко-

номика развиваются быстрыми темпами. Вследствие этого даже внешне схожие ситуации не бывают одинаковы и не могут быть решены одними и теми же приемами. Так, например, изменяются пропорции в сфере производства, повышается квалификационный уровень руководителей, изменяется и профессиональный состав работников. Все это влияет на технологию выработки и реализации решений. Руководитель, который не учитывает изменений и основывается только на прошлом опыте, в новых условиях принимает старое апробированное решение, допускает серьезную ошибку. Опыт, накопленный руководителем, должен быть использован при выработке последующих решений, но каждый раз необходимо подумать над тем, насколько ранее применявшиеся методы могут быть использованы при решении новых задач.

Типовая методология выработки и реализации решения позволяет ответить на вопрос о том, в какой мере может быть использован накопленный опыт при решении новой задачи (или однотипной, но при изменившейся обстановке). В этом и состоит научный подход к решению производственно-хозяйственных задач на основе единой методологии.

Перейдем к более подробной характеристике основных этапов выработки и реализации решений.

Как уже было сказано, степень детализации технологии управления зависит от уровня управления и класса задач. На любом уровне управления задачи можно классифицировать и, следовательно, определить методологию их решения. Так, на уровне руководителя предприятия можно выделить четыре типа задач, с которыми ему приходится сталкиваться.

Во-первых, типовые комплексные производственно-хозяйственные задачи, затрагивающие важнейшие вопросы деятельности предприятия. Эти задачи периодически возникают на каждом предприятии, каждый раз в новых условиях. К их числу относятся: освоение продукции, повышение ее технологического уровня, перевооружение основных цехов, разработка перспективных и текущих планов; совершенствование организационной и производственной структуры предприятия для углубления и развития специализации; внедрение АСУП; совершенствование хозяйственного расчета и системы материального и морального стимулирования.

Во-вторых, специфические комплексные производственно-хозяйственные задачи, имеющие уникальный характер, возникающие, как правило, неожиданно и требующие быстрого решения. Типичный пример таких задач — выполнение внеплановых заданий вышестоящих органов, решение ситуаций вследствие возникновения непредвиденных обстоятельств (нарушение обязательств поставщиков, ликвидация последствий стихийных бедствий).

В-третьих, производственно-хозяйственные задачи, возникающие на уровне цехов и отделов, нерешенные соответствующими руководителями вследствие причин субъективного и объективного характера.

И, наконец, задачи, затрагивающие интересы отдельных работников предприятия, нерешенные на нижестоящих уровнях управления.

Теоретической базой решения производственно-хозяйственных задач служат, с одной стороны, основы научного управления производством, в частности, методология выработки и реализации решений, а с другой — широкий круг экономических и технических знаний, позволяющих уяснить существо решаемой задачи.

Наибольший интерес представляют задачи первой группы. Именно они требуют особенно тщательной разработки. Методология их решения после корректировки может быть использована при решении задач любого класса, возникающих на этом уровне. Поэтому мы будем ориентироваться на решение типовых, комплексных производственно-хозяйственных задач, возникающих на уровне руководителя предприятия.

Следует напомнить, что отличительная черта методологии решения управленческих задач состоит в том, что она не дает однозначного ответа на поставленные вопросы. Вместе с тем она позволяет в каждом конкретном случае, с учетом обстановки, найти ответы на возникающие вопросы.

Методология выработки и реализации решения прежде всего требует ответа на вопрос о причинах возникновения ситуации, потребовавшей выработки решения.

Необходимость решения вызывается определенным сигналом. Будет ли сигнал от вышестоящей организации или он поступит из какой-либо подсистемы в результате внутренних причин, все равно он потребует одного или

серии решений. Поэтому важно определить причины возникновения ситуации. От этого зависит своевременность реакции, сроки выработки, реализации решения и его качество.

Кроме того, анализ причин возникновения ситуации позволит установить просчеты в руководстве предприятием и сделать полезные выводы.

Мы уже говорили, что начинается процесс подготовки решения с осмысливания задачи и обстановки. Это — этап формирования замысла руководителя, выработки стратегического плана, основанного на предварительной оценке обстановки и перспектив. Цель решения может быть определена вышестоящим органом или вытекать из ситуации, которая сложилась в стране. Например, возникла необходимость резкого увеличения выпуска продукции. По ряду соображений наиболее подходящим объектом для ее производства служит данное предприятие. Министерство решило изменить его специализацию и предложило разработать план перехода предприятия на выпуск нового изделия. Руководство предприятия, получив задание, должно начать тщательную подготовку к его выполнению, определив цели, которые надлежит достичь. Итак, установление цели — начальный этап выработки стратегического плана решения. Правильно установить цель с учетом сложившейся обстановки, перспектив развития, возможных последствий — это значит направить сразу всю работу в правильное русло.

Но уточнением общей цели предстоящего решения ограничиться нельзя. Необходимо представить себе, какие конкретные задачи для подразделений предприятия, его подсистем и даже для отдельных работников возникают в связи с этим. Иными словами, надо выяснить, какие частные задачи необходимо решить для достижения поставленной цели, представить себе иерархию целей (задач). Это достигается путем формирования «дерева целей».

Определение генеральной цели и формирование на этой основе «дерева целей» — большая и сложная работа. Она требует особых знаний, особых качеств руководителя, умения широко мыслить, обобщать явления, использовать опыт специалистов и всего коллектива.

Выработка цели не является каким-то «озарением» руководителя. Определение цели должно основываться

на объективной оценке возможностей, учете экономических факторов, технической целесообразности, социальной значимости, результатов, которые могут обеспечить достижение определенной цели для общества, для коллектива и для отдельных членов. Словом, выработка цели — процесс многосторонний и многоступенчатый, поэтому вначале эта работа должна проводиться самим руководителем с привлечением минимального количества работников разных специальностей (экономистов, технологов, социологов, математиков и т. д.), и только по мере формирования концепции круг привлеченных к работе лиц может расширяться. При этом одновременно с формулировкой целей необходимо установить состав критериев, определяющих степень достижения каждой цели.

После формирования «дерева целей» необходимо наметить ориентировочный план организации работ по подготовке и реализации решений. Для этого надо установить, какие работники должны быть привлечены на разных стадиях и этапах; какие организационные формы следует использовать. Сочетание разных работников не только по специальностям, но и по их личным особенностям приносит большую пользу. В коллективе всегда имеются работники, которые смело, по-новаторски, с известной долей фантазии анализируют и оценивают ситуацию. Привлечение одновременно работников, которые отличаются своеобразной «осторожностью», известным консерватизмом, позволяет наиболее полно учесть особенности обстановки и ожидаемые результаты реализации решения. Каждое решение имеет экономические, социальные, технические аспекты и может быть разделено на более мелкие. Все это необходимо учитывать при определении круга работников в процессе выработки решения.

Руководитель должен сформулировать для каждой группы работников четкие и ясные задачи, указать ограничения и определить критерии оценки качества работы.

Осмысливая задачу, руководитель должен исходить из необходимости обеспечить приоритет общегосударственных интересов. При решении той или иной проблемы интересы государства могут вступить во временное противоречие с интересами коллектива или отдельных групп работников на предприятии. Например, интересы народного хозяйства требуют, чтобы предприятие освоило про-

изводство новой продукции, но перестройка производства требует дополнительных затрат и может на первом этапе снизить уровень технико-экономических показателей. Руководитель должен добиваться того, чтобы этот период был максимально сокращен и затем положение не только восстановилось, но и улучшилось.

Ставя задачу перед коллективом, руководитель должен объективно оценить экономический потенциал предприятия, заранее указать, где, по его мнению, можно искать с наибольшей вероятностью дополнительные резервы.

Руководитель, который видит предприятие как единую систему, должен уметь правильно расчленить вопрос на отдельные части и поручить их разработку группам или работникам с учетом их сильных и слабых сторон. Системный подход при решении любого вопроса предупреждает возникновение диспропорций. Отсутствие такого подхода — один из источников ошибок и просчетов. На основе системного подхода возможно квалифицированное решение любого вопроса.

Руководитель должен уметь рассматривать вопрос в динамике, видеть сложность явления, его изменчивость и только на этой основе делать выводы. Внешне некоторые ситуации могут выглядеть сложными или даже бесперспективными. Умение анализировать явления в динамике, видеть в них противоречия, способность выявить все, что влияет положительно или отрицательно на решаемую проблему, умение всесторонне обосновать свои выводы, — позволяет найти выход из самых затруднительных положений.

Руководитель должен учитывать влияние на коллектив или отдельные группы работников реализации решения: какие меры нужно принять, чтобы предотвратить отрицательное влияние, что нужно сделать, чтобы увлечь коллектив значимостью решаемой проблемы. Не все в коллективе сразу поймут значение задачи, которую предстоит решить. Чем большее число людей будет участвовать в ее решении, тем более необходима широкая разъяснительная работа.

На всех стадиях выработки и реализации решения особое значение приобретает сбор, систематизация и анализ информации. Информация — основа управления, база для выработки и реализации решения. Чтобы реше-

ние было обоснованным, предстоит выполнить большое количество операций по сбору, систематизации и обработке информации.

Прежде всего необходимо выяснить, какие существуют директивы вышестоящих организаций по решаемому вопросу и исследовать правовую сторону всех его аспектов.

Первостепенное значение имеет информация о современных достижениях науки и техники, передового опыта. Если речь идет о решении особо важных для предприятия вопросов, то нужно изучить результаты завершенных исследований, прогнозы и гипотезы.

Широкое использование передового опыта — закон современности, поэтому его изучение необходимо при решении любой задачи. Информация об опыте на данном предприятии, родственных отечественных и зарубежных предприятиях позволит трезво оценить обстановку, собрать полезные сведения, определить, какой ценой достигнут результат, какие трудности встречались при проведении в жизнь решений. Это ограничит круг возможных вариантов решений, сэкономит время и средства.

Необходимо использовать стандартные нормативы, методические материалы, патентную информацию, играющую большую роль на современном этапе технического прогресса.

Только на основе оценки объективной и достаточно полной внешней информации можно принять обоснованное решение.

Руководителю всегда необходима разносторонняя внутренняя информация о состоянии предприятия и результатах его производственно-хозяйственной деятельности. В этой информации, как в зеркале, будут видны диспропорции на заводе, слабые места в системе управления, организации производства.

Кроме информации, следует широко использовать советы консультантов. При этом желательно выслушать как сторонников, так и противников намеченного решения.

Всесторонняя подготовка информации дает возможность накопить позитивные и негативные данные, используемые при выработке и реализации решений. Объем и состав информации зависят от характера решения, от потребностей, которые возникают в ходе его подготовки.

Таким образом, при осмысливании обстановки и уяснении задачи особое внимание обращается на технические, экономические, организационные аспекты, трудности и ограничения, связанные с решением задачи, возможные варианты решения. Глубина проработки материалов определяется сроками начала работ или их завершения.

При выработке решения следует руководствоваться основными принципами. К числу их относится: **определение главного звена**, т. е. выделение работ, имеющих решающее значение по своей важности или объему. Эти работы требуют особого внимания руководителя и исполнителей.

При решении типовой задачи главное звено непостоянно. Оно может меняться в соответствии с особенностями ситуации и спецификой соответствующего этапа работ;

определение слабого звена — т. е. выделение тех работ, которые в силу сложившейся обстановки требуют особого внимания, хотя и не относятся к числу важнейших;

оптимальное привлечение исполнителей — т. е. создание условий для максимального расширения фронта работ и наиболее плодотворного использования отдельных исполнителей и коллективов. Необходимо расширять фронт работ по мере уяснения способов и методов решения общей и частных задач;

создание творческих бригад специалистов, определение сроков их образования, состава, формулировка заданий;

параллельность работ для максимального сокращения сроков выполнения общей и частных задач;

стереотипность, предусматривающая выделение шаблонных работ и решений;

делегирование полномочий, состоящее в передаче подчиненному работнику полномочий, позволяющих ему выполнять возложенные на него обязанности;

эффективное использование организационной структуры, предусматривающее максимальное использование преимуществ действующей схемы управления. Всякое новое структурное образование, даже временное, ведет к увеличению связей, усложнению потоков информации и увеличению координации и контроля;

учет фактора времени требует изменения (иногда кардинального) типовой методологии выработки решения в зависимости от сроков выполнения поставленной задачи;

использование особенностей стиля руководства. Всякое отступление от сложившегося стиля требует проведения специальной подготовительной работы;

постепенное увеличение объема информации. Обеспечение информацией должно быть организовано так, чтобы не было ее излишка и недостатка. Поэтому состав, объем, источники и сроки обеспечения информацией должны быть в сфере внимания руководителя на каждом этапе выработки и реализации решения;

вариантность решения. Во всех случаях, когда возможны варианты решения, необходимо определить их состав, ограничения и критерии оценки.

Этим далеко не полным перечнем следует руководствоваться на всех этапах выработки и реализации решений. С таких позиций надо оценивать успешность работы на первом этапе — этапе осмысливания ситуации.

В результате подготовительного этапа вырисовываются контуры программы работ, связанных с выработкой и реализацией решения.

Мы уже подчеркивали, что в процессе выработки решения главная задача состоит в разработке и оценке различных вариантов достижения поставленной цели.

В заключение следует отметить, что в настоящее время ведется усиленная работа по созданию приемлемой методики оценки эффективности управления в целом и отдельных решений в частности.

Чем же измеряется эффективность управления? Когда необходимо измерить эффективность капитальных вложений или новой техники, то сопоставляются экономические результаты, получаемые до и после внедрения новой техники.

Однако таким путем измерить эффективность управления не всегда возможно, поскольку показатели эффективности управления не только сокращение затрат, но и результаты, достигнутые в производстве вследствие совершенствования управления.

Всем ясно, насколько важно повышение производительности труда аппарата управления и сокращение на этой основе его численности.

Эффективность управления в первую очередь должна измеряться сокращением затрат на управления и повышением эффективности производства (увеличением объемов выпуска, производительности труда, снижением себестоимости и т. д.).

Добиваясь повышения эффективности управления, мы должны не забывать о том, что сокращение численности аппарата управления, если оно не сопровождается повышением производительности управленческого труда, имеет свои границы, нарушение которых приводит к прямым потерям.

Какие же требования предъявляются к управлению? Как можно оценить его качество? Очевидно, первая задача руководителя на этом этапе состоит в определении состава вариантов и формулировке заданий на их разработку. Следует подчеркнуть, что в процессе подготовки решений по особо сложным вопросам необходимо широко использовать моделирование, которое снижает вероятность принятия неправильных решений.

Полезно, например, использовать сетевую модель, которая, описывая взаимосвязанные операции и промежуточные цели (результаты), позволяет рассмотреть вариант решения, прогнозировать достижение промежуточного и конечного результатов, проанализировать место каждой отдельной операции в общем комплексе процедур, направленных на достижение предполагаемой цели; изменять последовательность проведения операций, использовать математический аппарат, определять ответственность по иерархическим ступеням управления.

Моделирование в процессе принятия решения эффективно для определения продолжительности каждой операции и всего процесса. Моделирование процесса принятия решения обеспечивает выработку решения в условиях различного рода ограничений по времени и ресурсам.

После оценки достоинств и недостатков отдельных решений на основе ранее выработанных критериев и предварительного отбора наиболее приемлемых вариантов организуется их широкое обсуждение на разных уровнях управляющей системы. Варианты решений рассматриваются с участием партийной и общественных организаций в коллективах рабочих. Только с учетом

замечаний, предложений, которые будут получены в процессе этого обсуждения, руководитель выбирает наиболее эффективный вариант и утверждает его. Однако не всегда нужно проводить широкое обсуждение. Все зависит от характера решения, которое разрабатывается, от его значимости для всего коллектива. В ряде случаев можно ограничиться обсуждением в строго ограниченном кругу специалистов и руководителей, которые будут непосредственно участвовать в выполнении работ.

Выработанное в результате обсуждения решение должно отличаться четкостью поставленных целей, научной обоснованностью, реальностью, своевременностью и конкретностью.

Изложенная технология выработки решений используется во всех случаях, хотя глубина и детализация работ в каждом конкретном случае определяется особенностями сложившейся обстановки, опытом и квалификацией руководителя.

Итак, принятие решения — творческий процесс, требующий от руководителей больших знаний, широты мышления, анализа материалов, правильного использования разносторонней информации и опыта.

Значение решений особенно возросло в условиях хозяйственной реформы. Расширение прав руководителей предприятий потребовало повышения качества принятия решений. От качества решений руководителей во многом зависят результаты работы предприятия, а следовательно, и материальное благосостояние коллектива. Поэтому сейчас, как никогда ранее, повысилась ответственность руководителя за принятие решений, возросла необходимость консультаций, совета с коллективом.

Принятием решения процесс управления не заканчивается. Важный этап в процессе управления — организация выполнения решения, его реализация. Программа реализации решения должна служить основой для дальнейших действий. Решение на предприятии обычно оформляется приказом или распоряжением. После этого оно приобретает силу административного акта. В приказе или распоряжении должна быть намечена программа действий, направленных на достижение поставленной цели. В ней определяется: что надо де-

лать, кому делать, когда делать, как делать, кто, когда и как контролирует выполнение решения.

Этап реализации решения обычно начинается с разъяснения в коллективе смысла и значения принятого решения, его возможных результатов. Некоторые работники не сразу оценят его важность и необходимость. Однако выполнять это решение они обязаны, и от степени их осведомленности во многом зависят результаты его реализации. Поэтому пропаганда принятого решения должна быть тем шире и действеннее, чем больший круг лиц будет участвовать в претворении этого решения в жизнь.

В цехах и отделах предприятия разрабатывается своя программа действий — составная часть общей программы. Реализация решений требует большой организационной работы. Объем ее будет зависеть от характера и сложности намеченных задач.

Особое значение имеет контроль за выполнением принятых решений (организация обратной связи).

Контроль и проверка исполнения служат одним из важных факторов, укрепляющих дисциплину и обеспечивающих реализацию заданной программы. Хорошо организованный контроль в процессе управления формирует в управляющей системе черты деловитости, оперативности. Можно принять немало хороших решений, издать замечательные приказы. В этих документах будут четко определены сроки исполнения каждого мероприятия, задача каждого мероприятия, задача каждого исполнителя, но эти документы так и останутся в недрах делопроизводства. Для того чтобы все мероприятия были выполнены, как намечено в управляющих командах, нужен контроль работ и проверка исполнения. Они, как «живая вода», внесут в процесс исполнения необходимую деловитость.

Отсутствие контроля исполнения решений наносит большой вред обществу, прежде всего тем, что команды управления не выполняются в срок, и, следовательно, где-то происходят задержки, сбои и т. д. Отсутствие проверки выполнения решений подрывает дисциплину, неправильно воспитывает исполнителей.

Контроль требует оперативной информации о ходе выполнения решения. Часто по результатам контроля требуется принять дополнительное решение. Поэтому

в условиях одновременной реализации многих решений действенный контроль приобретает исключительное значение.

Естественно, что процесс выработки и реализации решений излагается кратко. На практике эта последовательность ступеней и операций иногда нарушается, процесс может прерываться, отдельные операции и работы осуществляются параллельно.

Заключительный этап — это оценка результатов реализации решения. Каждый из руководителей принимает немало решений. Но можно ли уверенно утверждать, что руководитель использовал все резервы и возможности, что он принял наилучшее решение? Вряд ли кто из руководителей может утверждать это в практике руководства. Оценке итогов реализации решений зачастую не придается должное значение. В этом случае при положительных результатах подведение итогов сводится к поощрениям, а в случаях отрицательного результата — к вынесению взысканий.

Между тем тщательный и объективный анализ результатов выработки и реализации решений совершенно необходим. Только на основе оценки использованных и неиспользованных возможностей, удачных действий, промахов и ошибок, можно воспитывать коллектив, накапливать бесценный опыт и использовать его в целях планомерного повышения эффективности производства и управления. Ни промахи, ни успешная работа не должны остаться без внимания руководства и коллектива.

Следует подчеркнуть целесообразность применения сетевых матриц при планировании, подготовке и реализации решения. Анализ хода работ на этой основе позволяет без затраты излишнего времени, быстро и объективно подвести итоги и сделать необходимые выводы.

Сетевая матрица решений представляет собой графическое изображение процесса подготовки, принятия и реализации решений, где все операции, выполнение которых необходимо для достижения конечной цели, показаны в технологической последовательности и взаимозависимости.

Сетевая матрица совмещается с календарно-масштабной сеткой времени, которая имеет горизонтальные и вертикальные коридоры.

Горизонтальные коридоры характеризуют ступень управления, структурное подразделение или должностное лицо, выполняющее ту или иную операцию процесса подготовки, принятия и реализации решения.

Вертикальные коридоры характеризуют этап и отдельные операции процесса принятия решений, протекающих во времени.

Рассмотрим пример построения фрагмента сетевой матрицы планирования решения, начиная от этапа выбора стратегии до этапа выработки вариантов решения ситуации «Подготовка предложений по совершенствованию организации управления в объединении».

Для построения сетевой матрицы составим перечень работ, в котором указывается последовательность выполнения работ (гр. № 1, 2), содержание работ (гр. № 3), продолжительность выполнения работ (гр. № 4), исполнитель (гр. № 5).

В соответствии с «перечнем работ» (табл. 6) осуществляем построение сетевой матрицы.

Определяем горизонтальные коридоры сетевой матрицы и наносим их на масштабную сетку времени.

Первоначально уровни руководителей в матрице располагаются произвольно, в последующем они располагаются в матрице таким образом, чтобы достигнуть наименьшего пересечения стрелок в сетевой матрице (табл. 7).

Наносим на матрицу работы из «перечня работ». Принадлежность работы к горизонтальному коридору определяется ее горизонтальным положением в том или ином коридоре; продолжительность работы равна расстоянию по прямой между центрами событий, соединенных стрелкой. Для сопоставления «перечня работ» и работ по сетевой матрице необходимо составить переводную таблицу (табл. 8) или новый перечень работ.

Общая продолжительность работ по фрагменту сетевой матрицы составила 15 дней. Критический путь выделен на матрице утолщенными стрелками (рис. 11).

Таким образом, оформление плана выработки и реализации решения в виде сетевой матрицы дает наглядное представление об основных связях и зависимостях, характерных для данной ситуации, определяет задачи и функции руководителя, отличается обоснованностью сроков выполнения отдельных работ и задания

по подгото
ор

№ предшест. работы	№ данной работы
1	1
1	2
1	3
1	4
1	5
1	6
1-7	8
—	9
8	10
10	11
9-11	12

в целом
тивного
Схема
рых руко
решений,
5 1143

**Перечень работ
по подготовке предложений для совершенствования
организации управления в объединении**

№ предшест. работы	№ данной работы	Содержание данной работы	Ориенти- рующая про- должитель- ность в днях	Исполнитель
1	1	Определение замысла и цели действий	2	Начальник объединения. Главный инженер. Об- ществ. организации
		Оценка обстановки		
1	2	По кадрам	2	Начальник отдела кадров
1	3	По финансово-экономи- ческим ресурсам	3	Начальник финансового и планово-экономич. от- делов
1	4	По технике	2	Гл. инженер, технический отдел
1	5	По мощности оборудова- ния и энергоресурсам	1	Нач. отдела гл. механика и энергетики
1	6	По производительности труда и заработной плате	2	Нач. отдела труда и зар- платы
1-7	8	Прогнозирование резуль- тата	1	Нач. объединения, гл. инженер
		Информационный цикл		
—	9	Определение роли и мес- та объединения в м-ве на перспективу	2	Нач. объединения, нач. планово-экономичес- кого отдела
8	10	Анализ фактического рас- пределения прав и обя- занностей в аппарате управления объединения	4	Все руководители струк- турных подразделений
10	11	Анализ действующей структуры в объединении	3	Нач. объединения, гл. инженер
9-11	12	Рассмотрение результа- тов анализа и т. д.	2	Нач. и гл. инженер объединения, общ. орга- низации

в целом, обеспечивает тем самым возможность эффек-
тивного управления ходом реализации решения.

Схематично типовое содержание работ, выполняе-
мых руководителем в процессе выработки и реализации
решений, представлено в табл. 9.

Таблица 7

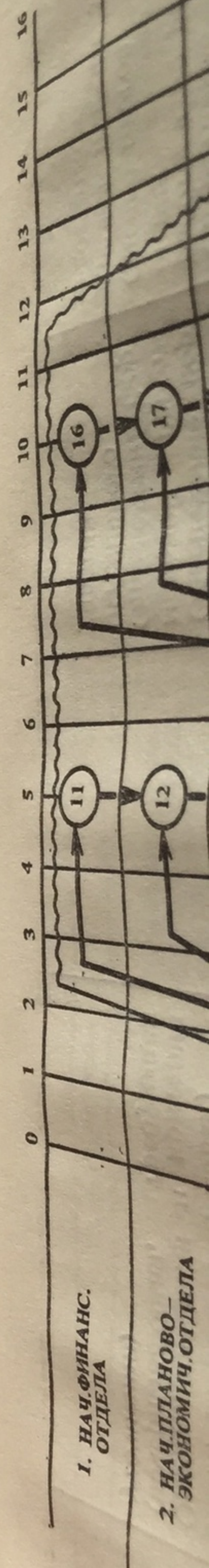
Упорядочение расположения работ в сетевой матрице

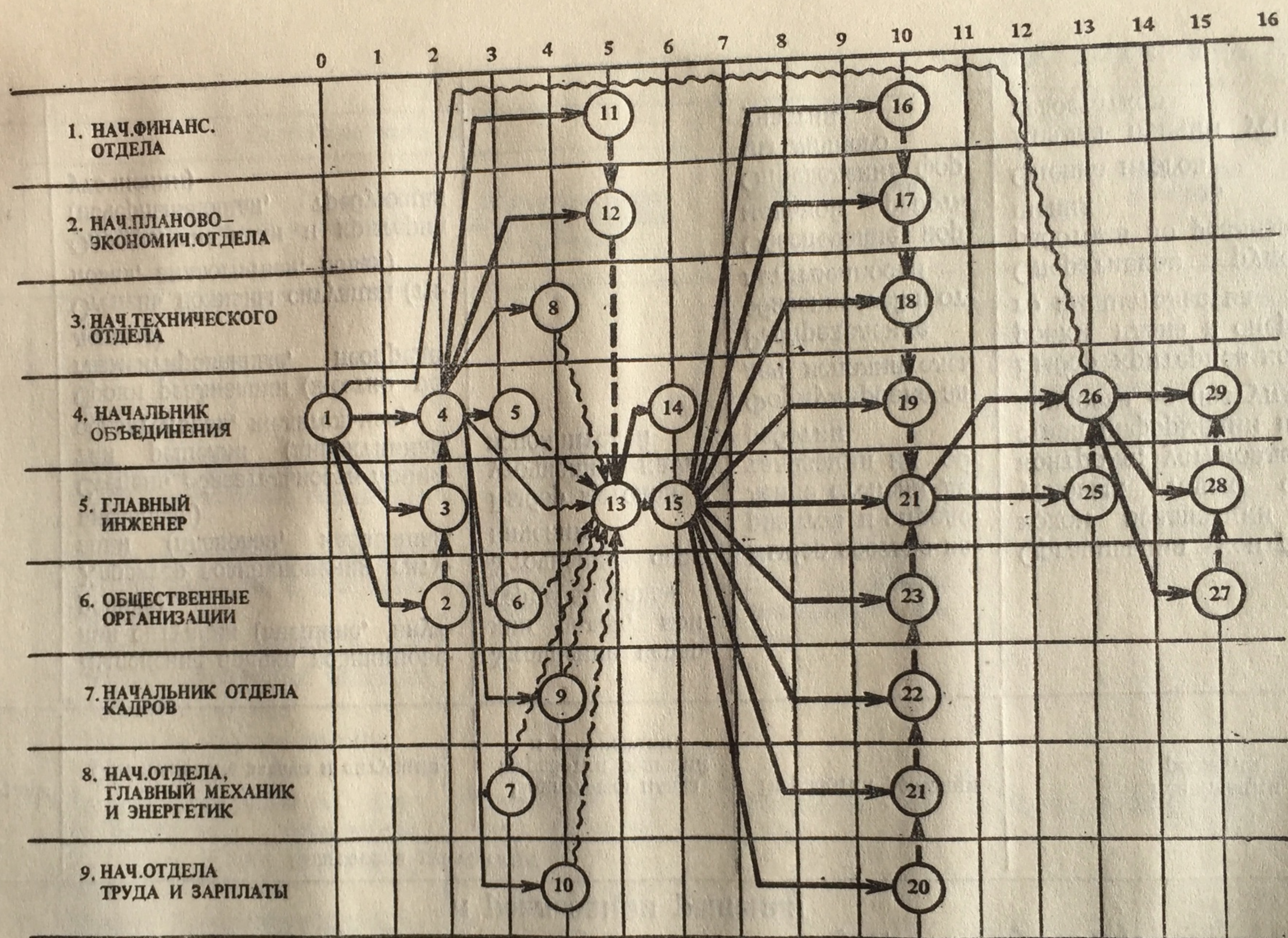
	Исполнитель	0	1	2	3	4	5	6
1	Начальник объединения							
2	Гл. инженер							
3	Начальник отдела гл. механика и энергетика							
4	Начальник финансового отдела							
5	Начальник планово-экономического отдела							
6	Начальник отдела труда и зарплаты							
7	Начальник технического отдела							
8	Отдел кадров							
9	Общественные организации							

Таблица 8

Переводная таблица

№ данной работы по «перечню»	Код работы по сетевой матрице
1	1, 2, 1-3, 1-4
2	4-9
3	4-11, 4-12,
4	4-8, 4-13
5	4-7,
6	4-10,
7	4-5, 4-6,
8	13-14, 13-15,
9	1-6,
10	15-16, 15-17, 15-18, 15-19, 15-20, 15-25, 15-22, 15-23, 15-24
11	24-25, 25-26
12	26-27, 26-28, 26-29





▲ Рис. 11. Фрагмент сетевой матрицы решений.

Типовое содержание работ руководителя в процессе выработки и реализации решения

Содержание работы руководителя	Этапы	Подготовка решения		Выработка решения	Реализация решения
		Осмысливание задачи и ситуации	Подготовка плана выработки решений и реализации		
		<p>Выяснение причин возникновения ситуации (внешние, внутренние)</p> <p>Характер возникновения ситуации (плановая, назревшая, внезапная)</p> <p>Степень обязательности принятия решения (директивная, обязательная, желательная)</p> <p>Сроки реализации (жестко регламентированные, неопределенные)</p> <p>Степень новизны ситуации (типовая, аналогичная, новая)</p> <p>Определение цели и критерия (исчерпывающая, требующая уточнения)</p>	<p>Уточнение иерархии целей, критериев и задач</p> <p>Уточнение ограничений</p> <p>Выбор методов и уточнения круга исполнителей</p>	<p>Выбор состава вариантов и определение степени детализации их обработки</p> <p>Формулировка задач исполнителем</p> <p>Распределение обязанностей и ответственности</p> <p>Обеспечение нормальной работы</p> <p>Определение формы личного участия</p>	<p>Организация контроля за ходом реализации (выбор узловых точек, способов контроля; установление состава информации и периодичности ее поступления)</p> <p>Выбор критериев корректировки плана и оперативного вмешательства</p> <p>Оперативное руководство работами по реализации решения</p> <p>Оценка итогов</p> <p>Анализ причин успехов и недостатков</p>

Содержание работы руко- водителя	Этапы	Подготовка решения		Выработка решения	Реализация решения
		Осмысливание задачи и ситуации	Подготовка плана выработки решений и реализации		
		<p>Степень обеспеченности информацией (директивной, нормативной и т. п.)</p> <p>Степень соответствия цели профилю предприятия и его стратегий</p> <p>Осмысливание возможных последствий реализации решения</p> <p>Потребные ресурсы</p> <p>Построение «дерева целей» и критериев</p> <p>Формулировка задач по сбору дополнительной информации, разработке общих и частных вопросов</p> <p>Разработка эскизного плана организации работ по подготовке выработки решения</p>	<p>Сбор, обработка и анализ информации</p> <p>Оформление плана выработки и реализации решения</p> <p>Разработка частных и общих предложений</p>	<p>Корректировка плана выработки и реализации решения</p> <p>Оформление решения</p>	<p>Оценка реальных последствий</p> <p>Реализация решения и определение методов контроля за их проявлением</p> <p>Оценка собственной работы</p> <p>Оформление итогов административным актом</p>

Показатели высокого качества управления — прежде всего его оперативность, оптимальность и результативность.

Оперативность управления — важнейший показатель качества управления. Усилившийся динамизм процессов производства особенно остро поставил вопрос о необходимости своевременного принятия мер для устранения возникающих в системе «возмущений». Оперативность обеспечивается автоматизацией процесса сбора и переработки информации, сокращением звенности в организации управления, четкой организацией труда каждого работника, научно обоснованной методологией выработки и реализации решений.

Не менее важное значение имеет оптимальность управления. Процесс управления расчленяется не только на функции, но и на виды работ. Необходимо оптимизировать значительную часть работ по управлению, разработку планов, процессов выработки решений, производством и т. д.

Наряду с повышением оперативности управления и его оптимизацией необходимо добиваться систематического повышения результативности управления. Результативность определяется такими показателями, как производительность труда, себестоимость, оборачиваемость, рентабельность.

Повышение эффективности управления должно проводиться на основе повышения степени управляемости самого производства. Это значит, что на предприятии должны быть оптимальная производственная и организационная структуры, подразделения высокоспециализированы, производственные и материальные потоки оптимизированы и т. д. Высокая степень управляемости — основа эффективности производства. Оценка эффективности мероприятий управления требует использования комплекса показателей.

Так, например, методика оценки повышения эффективности управления в связи с созданием производственных объединений, разработанная МИЭИ им. С. Орджоникидзе, рекомендует такие показатели, как сумма затрат на правление, стоимость основных производственных и нормируемых оборотных фондов, скорректированная с помощью коэффициентов, учитывающих уро-

вень кооперации в процессе производства и уровень его технической оснащенности.

Экономичность управления определяется соотношением экономичности функционирования системы и эффективности производства. Такой подход диктуется следующими соображениями.

Процесс производства зависит от сложности управляемого объекта, его масштабов, уровня специализации и кооперирования, требований к точности обработки, сложности изделия и т. д. Из большого количества параметров, которые надо учесть при оценке эффективности управления, наиболее важные — экономические. Они характеризуют использование живого и овеществленного труда (численность работающих, стоимость производственных фондов и т. д.). Важные показатели, характеризующие сложность управления, это уровень концентрации производства, сложность технологических процессов, которую в известной мере характеризует стоимость основных производственных фондов.

Таким образом, экономичность системы управления может характеризоваться затратами на управление, отнесенными к стоимости основных и оборотных фондов.

Но экономичность системы, взятая сама по себе, не характеризует эффективности управления. Затраты могут быть небольшие, но не обеспечивать высокие результаты производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому следует использовать такой показатель, как производительность труда в ее чистом виде, т. е. производительность труда, исчисленная по условно чистой продукции.

ДОКУМЕНТАЦИЯ И ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Практически ни одна технологическая операция управления, которая связана с информационными процессами, подготовкой и принятием решения, организаторской работой, не обходится без документирования, т. е. подготовки, изготовления, оформления хранения различных документов.

Основой для принятия решения служит информация, ее поиск, сбор, передача и обработка, а главная форма движения информации это документ — носитель информации. Документальная информация охватывает все стороны деятельности промышленного предприятия. Поэтому от того, насколько хорошо спроектированы формы документов, организовано их движение и обработка, во многом зависит эффективность управленческого труда.

Значение делопроизводства определяется тем, что оно прямо влияет на оперативность, экономичность и организацию труда управленческого персонала. В документообороте среднего машиностроительного предприятия используется около 2 тыс. наименований документов.

Документ (лат. *dokumentum* — доказательство) — это облеченный в письменную форму акт, удостоверяющий наличие фактов юридического значения. Он носитель фиксированной информации научно-технического, экономического, оперативно-производственного и административного характера.

Для рациональной организации операций с документами необходима их строгая классификация.

Все документы предприятия можно подразделить на:

- техническую документацию;
- планово-учетную;
- оперативно-производственную;
- документацию по личному составу;
- административную.

К технической документации относится комплекс документов по технической подготовке производства и капитальному строительству.

Планово-учетная документация состоит из документов, функционирующих в системах технико-экономического планирования, материально-технического обеспечения и сбыта продукции, финансово-бухгалтерского и статистического учета.

Оперативно-производственная документация состоит из документов, определяющих сущность процессов оперативного регулирования производства.

К документации по личному составу относятся все документы приема, подготовки и переподготовки кадров.

Административная документация включает в себя внешнюю и внутреннюю корреспонденцию по административным вопросам.

Наиболее распространены служебно-информационные документы. К ним относятся служебные письма, телеграммы и телефонограммы, докладные и объяснительные записки. Поскольку самый распространенный вид внешнего документооборота предприятия — это служебное письмо, целесообразно знать основные требования к его составлению.

Служебное письмо должно быть лаконичным, конкретным, логичным и убедительным. Оно должно содержать следующие элементы (реквизиты):

- наименование и адрес отправителя письма;
- номер письма и дата;
- наименование и адрес получателя письма;
- номер и дата письма, на которое дается ответ;
- текст;
- подпись;

должность и фамилия лица, подписавшего письмо.

Группа распорядительных документов включает в себя документы, в которых фиксируются принимаемые на предприятии решения. К ним относятся: приказы, распоряжения, постановления, инструкции, протоколы.

Приказы (распоряжения) должны включать в себя следующие элементы:

- наименование документа;
- номер приказа;
- полное наименование предприятия;
- место издания приказа;
- дата подписания приказа;
- краткое содержание приказа (название вопроса);
- текст приказа;
- визы должностных лиц;
- подпись руководителя.

Приказы фиксируют решения, принятые директором; решения, принятые на заседаниях, собраниях, оформляются в виде протоколов.

Протокол включает в себя следующие элементы:

- наименование документа;
- номер протокола;
- наименование организации, в которой происходило заседание;

дата заседания;
указание о составе участников, их фамилии и должности;
сведения о президиуме;
повестка дня;
содержание заседания (фамилии докладчиков или выступавших, краткое содержание выступлений, текст решений);
перечень приложений к протоколу;
подписи председателя и секретаря.

Правильное оформление протокола имеет большое значение, ибо коллективное решение может быть реализовано лишь в случае четкой формулировки протокола.

Третья группа — это специальные документы, которые фиксируют научно-техническую, технологическую, экономическую, учетную циклично повторяющуюся информацию, что создает возможность применения стандартных форм документов, обеспечивающих повышение эффективности труда работников аппарата управления.

При проектировании документов следует иметь в виду, что их форма должна быть удобной для фиксирования информации в логичном, заранее установленном порядке. Документ должен быть построен так, чтобы максимально облегчить нахождение информации.

Составление и оформление документов, их размножение, прием, отправка, регистрация, контроль исполнения и т. д. составляют содержание делопроизводства.

В системе делопроизводства осуществляются:

прием и распределение документов; контроль за их исполнением, оформление документов для выпуска; отправка оформленных документов по каналам связи; подготовка исполненных документов для хранения и сдачи в архив;

обслуживание инженерно-технических работников и служащих по оформлению документов;

подготовка и повышение квалификации делопроизводственного персонала;

ознакомление ИТР и служащих с основами системы делопроизводства.

В зависимости от типа предприятия, характера и объема работ применяются следующие системы организации делопроизводства:

долж-
или
текст
льшее
реа-
прото-
кото-
ескую,
я ин-
стан-
шение
ления.
в ви-
иро-
нном
чтобы
змно-
юлне-
ства.
за их
а; от-
; под-
сдачи
ков и
произ-
системы
тера и
и орга-

централизованная система, характеризующаяся выполнением делопроизводственных операций в единых подразделениях. Например, прием, регистрация и отправка корреспонденции — в общей экспедиции;

децентрализованная система, которая характеризуется выполнением делопроизводственных операций непосредственно во всех структурных подразделениях системы управления, т. е. каждый отдел сам получает почту, отправляет и т. д.;

смешанная система, предусматривающая, с одной стороны, рассредоточение части делопроизводственных операций по структурным подразделениям аппарата управления, а с другой — централизацию других операций в едином центре. Например, размножение документов осуществляется машинистками отделов, а прием и отправка почты — секретарем директора.

Независимо от системы, которая принята на предприятии, необходимо стремиться к тому, чтобы поступающая корреспонденция принималась и регистрировалась в едином центре. Регистрация должна быть связана с контролем за исполнением документов. Во всех структурных подразделениях должны применяться унифицированные формы документации.

Особое значение в совершенствовании системы делопроизводства приобретает рационализация технологического процесса работы с документами. Условно его можно разбить на четыре этапа: вход, исполнение, выход, хранение.

Рассмотрим некоторые принципы рациональной организации работ на каждом этапе.

На первом этапе надо строго соблюдать принцип однократности регистрации. Необходимо иметь в виду, что регистрация должна зафиксировать факт поступления документа, обеспечить контроль его исполнения, иметь достаточно полную аннотацию содержания, определить место его хранения. Регистрация целесообразна в форме карточной системы. При карточной системе регистрацией может одновременно заниматься несколько человек. Кроме того, заполнение карточек под копирку дает возможность одновременно создавать контрольную картотеку. Целесообразно использовать картотеку карт с краевой перфорацией.

Содержание работ на втором этапе заключается в составлении проекта ответного документа, его согласовании и отпечатке. На этом этапе целесообразно использовать «типовые тексты», ибо деловые письма, как правило, содержат до 80% повторяющихся слов. Практика показывает, что стандартные бланки сокращают время исполнения примерно в 5 раз. Зачастую исполнители затрачивают много времени на отпечатку документа. К сожалению, на большинстве предприятий выполнение машинописных работ — «узкое место». Это вызвано или тем, что машинистки вынуждены делать 10—15 экз. копий документов (в несколько закладок), или отсутствием технических средств копирования (машинистки должны копировать уже отпечатанный текст).

Содержание работ третьего этапа — подписание и отправка корреспонденции. Следует подчеркнуть необходимость централизации отправки исходящей корреспонденции.

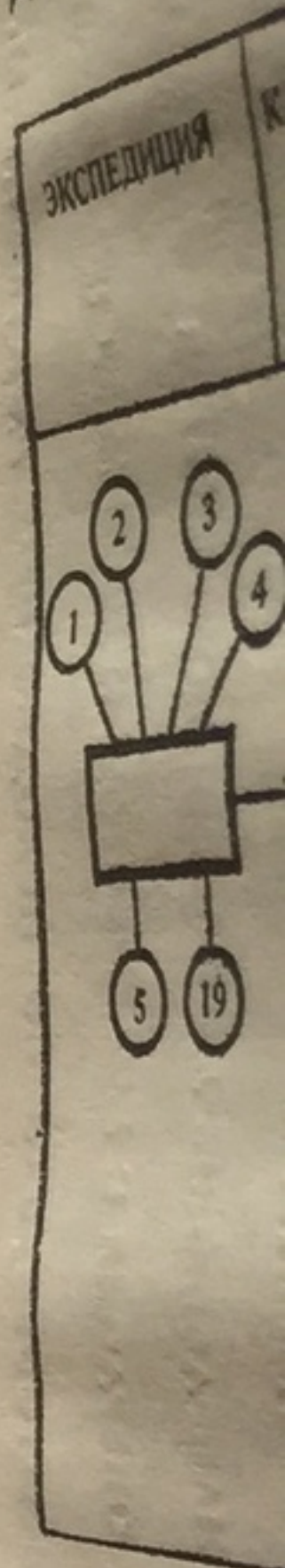
Работы четвертого этапа относятся к хранению документов. Главная задача, без решения которой нельзя организовать нормальное хранение документов и их быстрый поиск, — это разработка четкой номенклатуры дел.

Номенклатура дел — систематический перечень наименований документальных дел (подшивок), которые формируются в начале каждого года в целях группировки исполненных документов для их последующего хранения в течение определенных сроков. Сроки указываются в номенклатуре дел отдельно для каждого вида документов.

Номенклатура документов формируется по определенной группировочной системе. Ее признаками считаются:

- номинальный (назначение документа или название его разновидностей — отчеты, протоколы);
- авторский (группировка по авторам);
- хронологический (группировка по календарным периодам);
- корреспондентский (группировка по корреспондентам министерств и ведомств);
- географический (группировка по корреспондентам одного города или района);

Рационализация делопроизводства; унификация документации; внедрение технических средств; внедрение документов



▲ Рис.

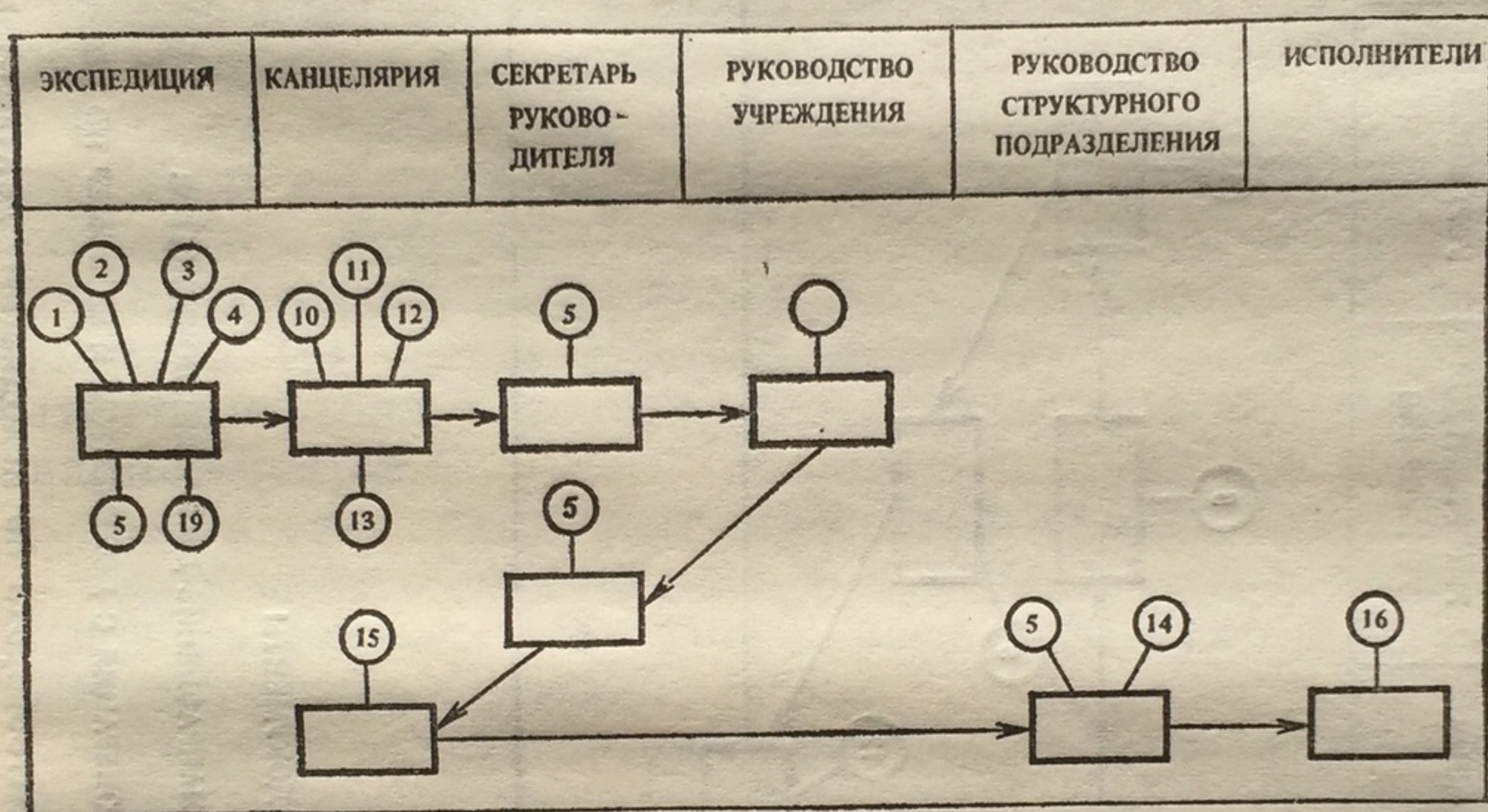
разработка писем; Рационализация делопроизводства; совершенствование сокращения движений; карточек; целесообразности хранения документов (рис. 1 — типовые конверты, 3 — группировка конвертов)

Рациональная система документооборота на предприятии должна обеспечивать:

унификацию и оптимальное сокращение форм документации;

внедрение единых комплексных форм планово-экономической, учетно-статистической и другой документации;

внедрение рациональной системы классификации документов;

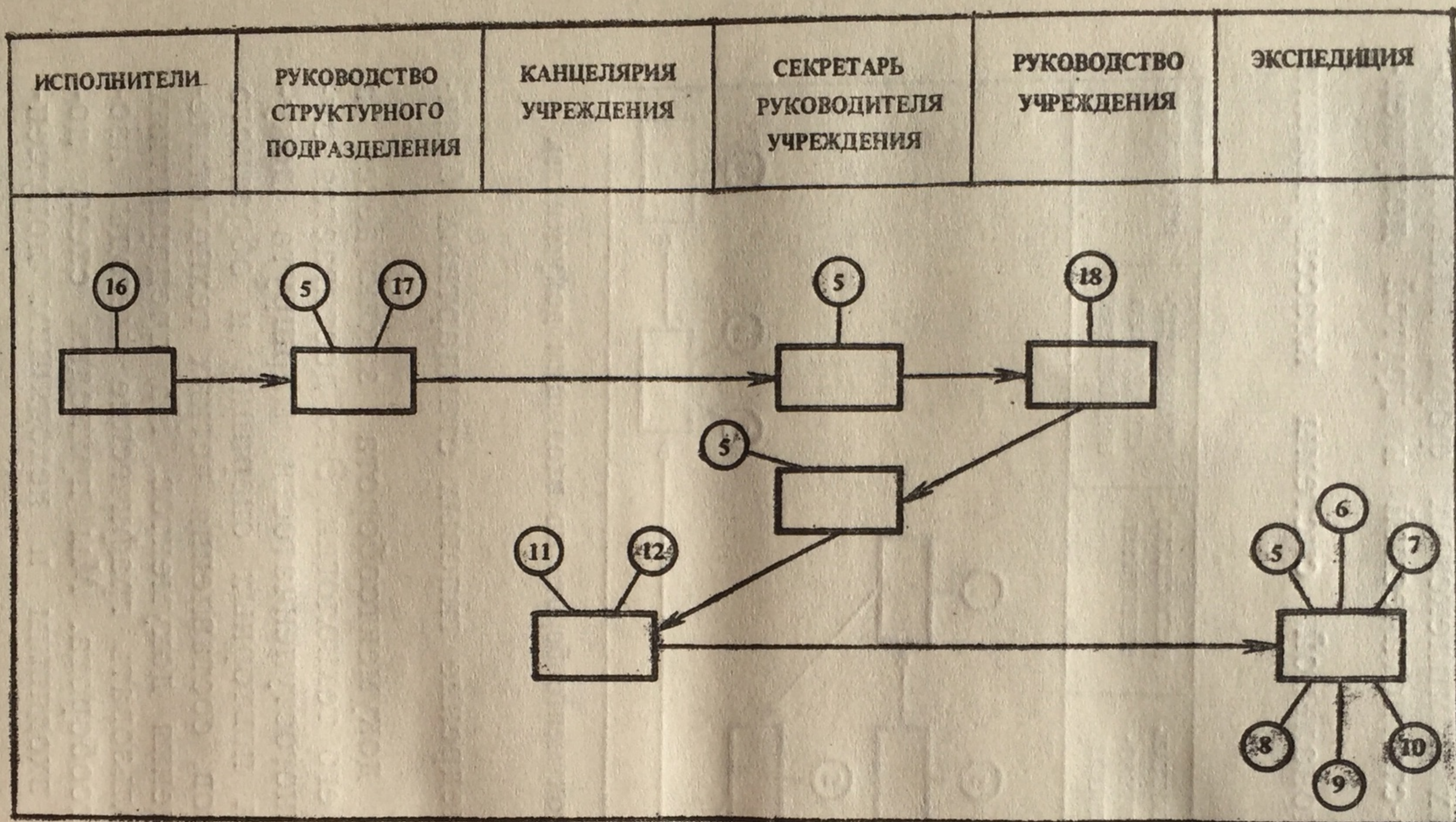


▲ Рис. 12. Схема документооборота по входящим документам.

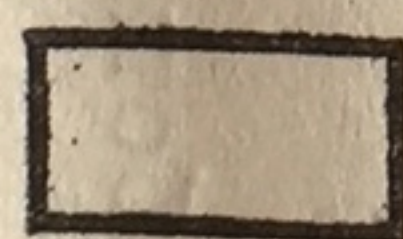
разработку и внедрение типовых стандартных бланков писем и др.

Рационализация документооборота заключается в совершенствовании его технологии. Это достигается путем сокращения многоступенчатости маршрута документов, исключения повторных операций и обратного движения документов, составления четких технологических карт прохождения документов. На предприятиях целесообразно использовать графические методы изображения документооборота. Мы приводим схему документооборота по входящим и исходящим документам (рис. 12, 13):

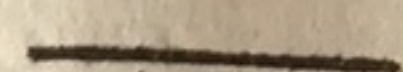
1 — прием корреспонденции, 2 — вскрытие конвертов, 3 — штемпелевание, 4 — сортировка, 5 — транспортировка и передача документов, 6 — адресование, 7 — конвертование, 8 — маркирование, 9 — сдача корреспонденции



УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ
К РИСУНКАМ:



— ДОКУМЕНТЫ



— НАПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЯ ДОКУМЕНТОВ



ОПЕРАЦИЯ С ДОКУМЕНТОМ И ЕЕ НОМЕР ПО ПЕРЕЧНЮ

▲ Рис. 13. Схема документооборота по исходящим документам.

денции в отделение связи, 10 — группировка документов на регистрируемые и нерегистрируемые, 11 — проставление индекса на документах, 12 — заполнение регистрационных карточек, 13 — предварительное рассмотрение документов, 14 — рассмотрение документов и написание резолюции в регистрационную карточку, 16 — непосредственное исполнение документа, подготовка проекта документа, 17 — согласование и визирование, 18 — подписание документа, 19 — учет документа.

Схема показывает, в каких структурных подразделениях возникают документы, какие операции производятся с ними, через какие подразделения они проходят и как между собой связаны. При помощи документограмм исследуется документационная сторона производственно-экономической информации и схема прохождения документов. На основе анализа действующих схем вырабатываются более рациональные маршруты прохождения документов.

Кроме того, рационализация предусматривает:

сокращение документальных потоков за счет уменьшения различного рода писем, запросов, вспомогательных документов, справок;

экономии затрат труда в документальных процессах за счет создания специализированных служб по делопроизводству и самое главное — за счет внедрения средств механизации.

Разрабатываемая по постановлению правительства Единая государственная система делопроизводства (ЕГСД) призвана создать общую методическую основу рационализации делопроизводства в различных органах управления, стандартизировать виды и формы документов, определить номенклатуру делопроизводственного персонала и наиболее рациональные формы его организации.

В заключение несколько слов о так называемом справочно-информационном фонде (СИФ), создаваемом на предприятиях, который включает в себя информационные материалы по интересующим специалистов данного предприятия вопросам. В СИФ содержится информация о материалах технической библиотеки и архива, бюро нормализации и стандартизации, патентного дела. Эта информация должна постоянно пополняться и обновляться. Используя справочный фонд СИФ, ра-

ботники аппарата управления и другие специалисты сумеют сберечь свое рабочее время, сократят затраты труда на поиск, сбор и обработку научно-технической информации.

ГРАФИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА В УПРАВЛЕНИИ

В процессе управления все большее применение находят различные расчетные, моделирующие, организационные и аналитические графики. Что такое график? В экономической энциклопедии указывается: «...Графики, применяемые в производственном планировании, представляют в легко обозримой форме информацию, необходимую для составления перспективных планов производства и для принятия оперативных решений по регулированию хода производства. Наглядность графиков, их обозримость основаны на свойстве синоптичности графической записи фактов. Это свойство графиков заключается в том, что они представляют в сопоставимом виде многие факторы или цифровые данные при помощи условного языка геометрических соотношений, различных при первом взгляде на них с гораздо большей легкостью, чем усваиваются различия цифр в таблице или смысловое содержание текстового содержания. В синоптичности оперативных графиков, их обозримости, быстрой читаемости заключается их оперативная ценность».

Поскольку графики — это инструмент оперативной экономической или организаторской работы, необходимо выполнять ряд требований при их составлении и использовании.

Процесс составления графиков можно разбить на три стадии: 1) композиция графика, т. е. определение графической формы; 2) составление графика, т. е. заполнение формы конкретными данными; 3) исполнение графика — его вычерчивание; это стадия не совпадает во времени со второй, если график передается чертежнику для оформления.

Один из наиболее важных этапов составления графика — его композиция. В зависимости от вида графика к нему предъявляются различные требования. В иллюстративных графиках необходимо сосредоточить вни-

вание на самой главной мысли, в информационных графиках требуется особая тщательность построения формы, шкал и т. д.

Методика графирования включает в себя:

- а) описание элементов графика (экспликация);
- б) интерпретацию (истолкование) графического образа;
- в) геометрическую, идеографическую и индивидуализирующую экспликацию;
- г) средства графирования (язык графиков — идеографический и геометрический);
- д) основные правила составления и чтения графиков.

Технические приемы графирования несложны, но требуют знаний и навыков. Для облегчения техники графирования применяются различные приспособления: транспортиры, линейки, полки для хранения графиков, стандартбланки, альбомы и т. д.

Все графики можно объединить в три группы:

I группа. Оргаграммы — графики, отражающие организационные отношения (структуру, связи, взаимоотношения) без их количественной характеристики.

II группа. Топограммы и хронограммы — графики, выражающие расположение предметов и явлений в пространстве и во времени.

III группа. Диаграммы и номограммы — графики количественных отношений.

I группа графиков.

Оргаграммы относятся к типу моделирующих графиков, так как они применяются для моделирования организационных структур и процессов. Организационный чертеж может выражать план работы, отчет, результаты обследования, проект реорганизации и т. д.

В эту группу входят: классификационные схемы (графики), которые показывают логическую соподчиненность частных понятий, признаков или групп некоторым общим понятиям, иначе говоря, структуру целого.

В качестве примера можно привести графики классификации имеющегося на предприятии оборудования, инструментов и материалов; графики — бюджеты времени персонала, аналитические графики простоев рабочей силы и т. д.

Классификация графических средств организации и управления производством

Группы по признакам	Виды
Графики, выражающие организационные отношения (оргаграммы)	Классификационные схемы Схемы организационных структур Оргасхемы табличного и другого типов Схемы прохождения информации и документограммы Схемы рабочих процессов (оперограммы)
Графики, выражающие расположение предметов и явлений во времени (хронограммы) и в пространстве (топограммы)	Географические и топографические карты Маршрутные графики Контрольно-планировочные графики Циклограммы Хронограммы рабочих операций Хронограммы сборочных процессов Диспетчерские графики Контрольно-распределительные щиты и доски
Графики, выражающие количественные отношения (диаграммы, номограммы)	Диаграммы сравнения величин Диаграммы изменения величин (хронодиаграммы) Расчетные графики (номограммы)

Оргасхемы применяются для графического изображения структуры и организации предприятия, отношения подчинения и соподчинения структурных подразделений, схемы взаимоотношений отдельных работников, распределения функций управления и личной ответственности, документооборота в управленческом аппарате и т. д.

Часто в практике организационных исследований возникает необходимость изучить документооборот, т. е. потоки экономической или другой информации, содержащейся в документации предприятия. Для этого применяются схемы документооборота — **документограммы**, отвечающие на вопрос, в каких отделах возникают до-

кументы, через какие отделы они проходят и как между собой связаны.

Документограммы отражают роль и значение документов, движение по цеху, заводу, порядок составления и связь документов между собой.

Оперограммы отражают в таблично-графическом виде какие-либо процессы с расчленением их на последовательные этапы или операции, с указанием исполнителей и порядка движения сырья, материалов, деталей через определенное оборудование.

При составлении оперограммы целесообразно располагать операции в последовательности сверху вниз и нумеровать их. Операции, наиболее интересующие организатора, можно показать более детально. Исполнителей в верхнем поле графика рекомендуется располагать слева направо в определенном порядке (например, в порядке участия в ходе операции).

Если на оперограммы наносится временная характеристика (продолжительность операций), то такие графики называются хронооперограммы, разновидностью которых являются сетевые графики.

Как определять продолжительность выполнения операций при составлении сетевых графиков, если отсутствуют нормы времени?

Рекомендуется определять продолжительность выполнения работ на основе вероятностного метода. Для этого необходимо правильно выбрать соответствующий закон распределения вероятностей, которому подчинена продолжительность выполнения отдельных операций.

Установлено, что распределение продолжительности работ в наилучшем варианте согласуется с законом β -распределения. Но поскольку определение кривой β -распределения и др. параметров — процесс довольно трудоемкий, в практике моделирования используются следующие упрощенные формулы:

$$t_{н.в} = \frac{t_{оп} + 4t_p + t_{пс}}{6}; \quad (1)$$

$$t_{н.в} = \frac{3t_{оп} + 2t_{пс}}{5}, \quad (2)$$

где $t_{н.в}$ — наиболее вероятная продолжительность выполнения данной операции;

$t_{оп}$ — оптимистическое время продолжительности выполнения данной операции;

$t_{пс}$ — пессимистическое время продолжительности выполнения данной операции;

t_p — реалистическое время продолжительности выполнения данной операции.

Определение продолжительности выполнения работ осуществляется, как правило, методом экспертных оценок.

Практика моделирования показывает, что нельзя ограничиться только определением наиболее вероятного времени выполнения работ.

Это можно проиллюстрировать следующим примером.

Имеются две работы: a и b .

У работы a

$t_{оп} = 5, t_{пс} = 20$, отсюда:

$$t_{н.в} = \frac{(3 \times 5) + (2 \times 20)}{5} = 11.$$

У работы b

$t_{оп} = 10, t_{пс} = 12$, отсюда:

$$t_{н.в} = \frac{(3 \times 10) + (2 \times 12)}{5} = 11.$$

Таким образом, у обеих операций будет одна и та же продолжительность. Но какая уверенность в том, что они будут выполнены в определенное расчетное время? Такая уверенность будет выше по работе b . Следовательно, за ходом выполнения операции a необходимо установить более строгий контроль. Для того чтобы четко контролировать по сетевому графику весь процесс, необходимо определить дисперсию случайной величины (σ^2). Эта величина будет характеристикой степени неопределенности выполнения действий в ожидаемое время.

Для распределения, характеризующегося формулой (1),

$$\sigma^2 = 0,028 (b - a)^2. \quad (3)$$

Для распределения, характеризующегося формулой (2),

$$\sigma^2 = 0,04 (b - a)^2, \quad (4)$$

где $a = t_{оп};$
 $b = t_{пс}.$

Определение указанных параметров открывает перед нами очень интересную возможность определить степень вероятности реализации любого решения, изображенного графически в виде сетевой модели.

Для этого необходимо определить величину Z , аргумент нормальной функции распределения вероятностей

$$Z = \frac{t_{\text{дир}} - t_{\text{кр}}}{\sqrt{\sum \sigma_{\text{кр}}^2}}, \quad (5)$$

где $t_{\text{дир}}$ — продолжительность реализации решения, определенная директивностью;

$t_{\text{кр}}$ — продолжительность реализации решения, определенная критическим путем сетевой матрицы;

$\sum \sigma_{\text{кр}}^2$ — сумма дисперсий случайных величин по работам, составляющим критический путь.

На основе значения Z определяем по табл. 10 величину значения нормальной функции распределения вероятности реализации решения в данных условиях.

При значении Z в пределах от $+0,6$ до $+1,0$ считаем, что решение будет безусловно реализовано. Если же значение Z менее $+0,6$, то возникает необходимость увеличения ресурсов с целью уменьшения дисперсии и соответственного увеличения величины Z . И, наоборот, если величина Z будет более $+1,0$, то это означает, что в решении заложены излишние ресурсы, которые целесообразно изъять.

Следует отметить, что на основании формулы (5) представляется возможным определять директивное время

$$t_{\text{дир}} = t_{\text{кр}} + \sqrt{\sum \sigma_{\text{кр}}^2}, \quad (6)$$

где $Z = 1,0$.

При контроле за ходом реализации решения для более четкого распределения ответственности по уровням руководства необходимо определить коэффициент напряженности выполнения работ сетевой матрицы ($K_{\text{н}}$):

$$K_{\text{н}} = 1 - \frac{R}{t_{\text{кр}} - t_{\text{кр(с)}}}, \quad (7)$$

где R — полный резерв времени работы.

$t_{\text{кр}}$ — продолжительность критического пути,

$t_{кр(с)}$ — суммирование продолжительности работ критического пути, совпадающих с максимальным путем, где лежит работа, для которой определяется K_n .

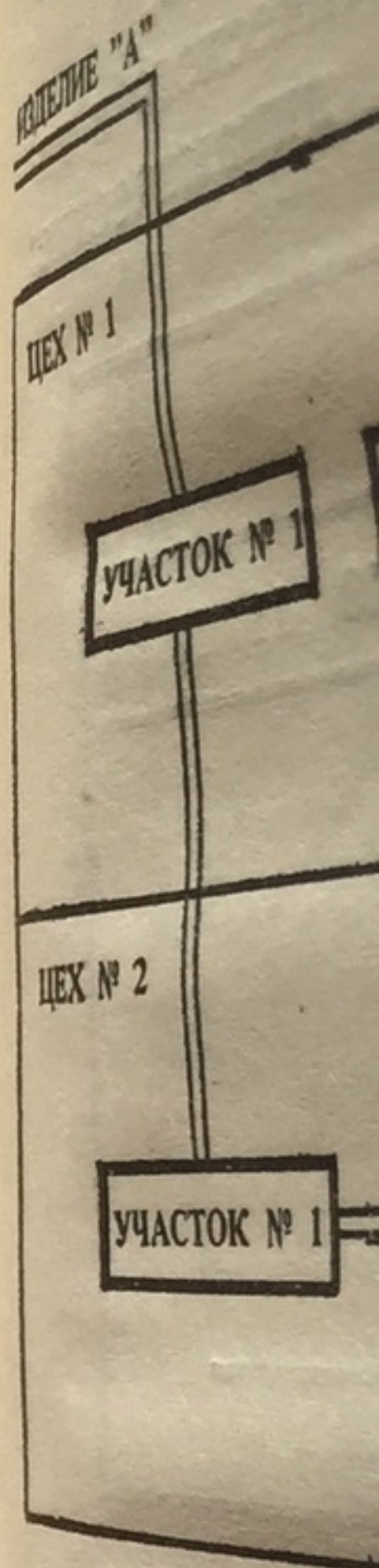
Таблица 10

Таблица значений
нормальной функции распределения вероятностей

z	f	z	f
+ 0,0	0,5000	— 3,0	0,0013
+ 0,1	0,5398	— 2,9	0,0019
+ 0,2	0,5793	— 2,8	0,0026
+ 0,3	0,6179	— 2,7	0,0035
+ 0,4	0,6554	— 2,6	0,0047
+ 0,5	0,6915	— 2,6	0,0062
+ 0,6	0,7257	— 2,4	0,0082
+ 0,7	0,7580	— 0,3	0,0107
+ 0,8	0,7881	— 2,2	0,0139
+ 0,9	0,8159	— 2,1	0,0179
+ 1,0	0,8413	— 2,0	0,0228
+ 1,1	0,8643	— 1,9	0,0287
+ 1,2	0,8849	— 1,8	0,0359
+ 1,3	0,9032	— 1,7	0,0446
+ 1,4	0,9192	— 1,6	0,0548
+ 1,5	0,9332	— 1,5	0,0668
+ 1,6	0,9452	— 1,4	0,0808
+ 1,7	0,9554	— 1,3	0,0968
+ 1,8	0,9641	— 1,2	0,1151
+ 1,9	0,9713	— 1,1	0,1357
+ 2,0	0,9772	— 1,0	0,1587
+ 2,1	0,9821	— 0,9	0,1841
+ 2,2	0,9861	— 0,8	0,2119
+ 2,3	0,9893	— 0,7	0,2420
+ 2,4	0,9918	— 0,6	0,2743
+ 2,5	0,9938	— 0,5	0,3085
+ 2,6	0,9953	— 0,4	0,3446
+ 2,7	0,9965	— 0,3	0,3821
+ 2,8	0,9974	— 0,2	0,4207
+ 2,9	0,9981	— 0,1	0,4602
+ 3,0	0,9987	— 0,0	0,5000

Величина K_n колеблется в пределах от нуля до 1. Чем выше коэффициент напряженности, тем работа имеет более срочный характер, тем выше должен быть

уровень руково
ходом реализац
II групп
Топограммы
явлений в прос
географические

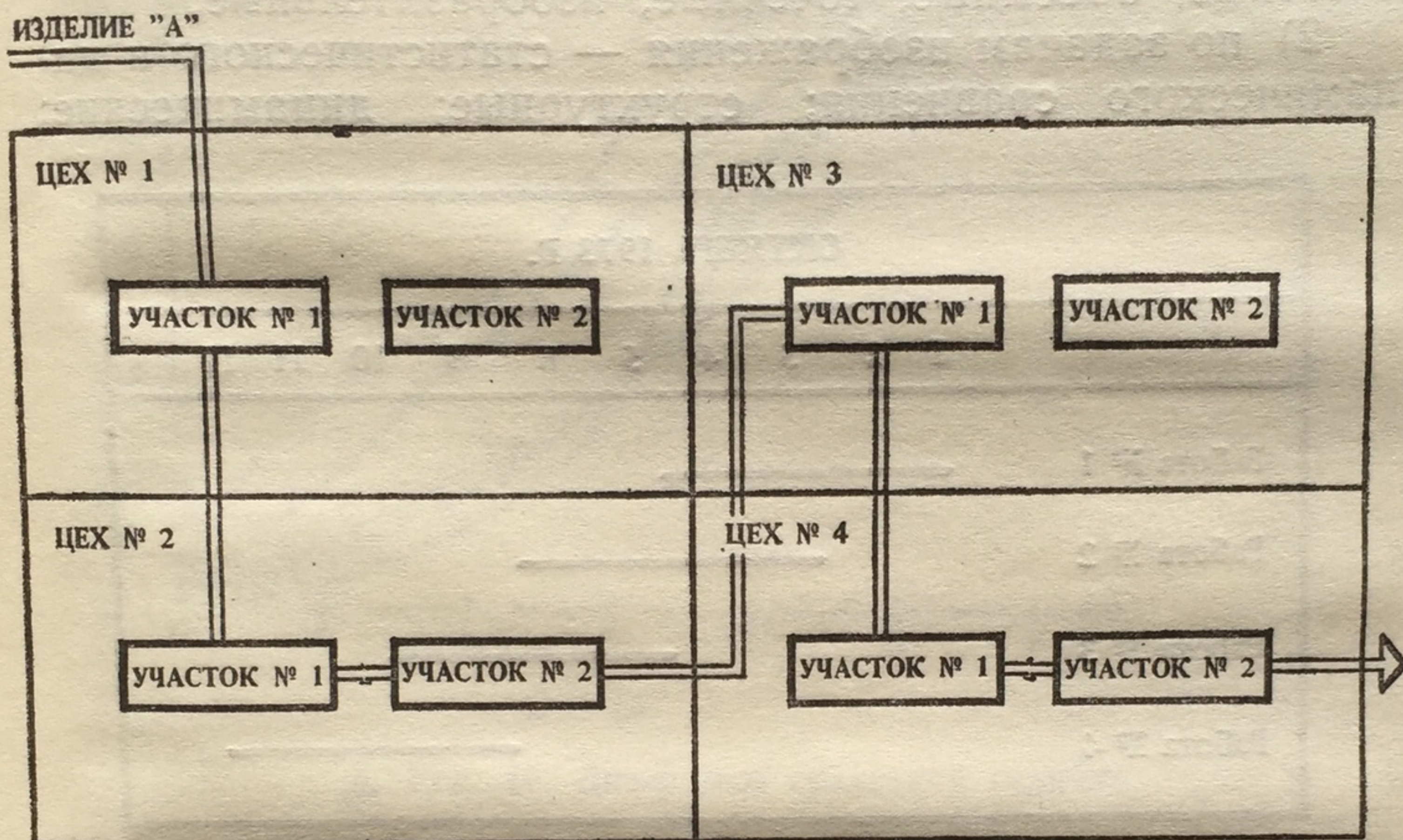


В производ
мы в виде м
Маршрут
жают прох
рез разные
порядке по
при разраб
цехе, схем
мест детал
Хроногр
ных графич
рования и
В качес
точный гра
Существ
грамм, при
нирования

уровень руководства, осуществляющий контроль за ходом реализации данной операции.

II группа графиков.

Топограммы — графики расположения предметов и явлений в пространстве. Основной вид этих графиков — географические и топографические карты (планы).



▲ Рис. 14. Маршрутный график.

В производственной практике применяются топограммы в виде маршрутных графиков.

Маршрутные графики в схематическом виде изображают прохождение предмета труда в пространстве через разные рабочие места, расположенные в известном порядке по отношению друг к другу. Они применяются при разработке проектов планировки оборудования в цехе, схем перехода рабочих, схем снабжения рабочих мест деталями и инструментами и др. (рис. 14).

Хронограммы — группа планировочных и контрольных графиков, используемых для календарного планирования и учета.

В качестве примера можно привести обычный ленточный график (рис. 15).

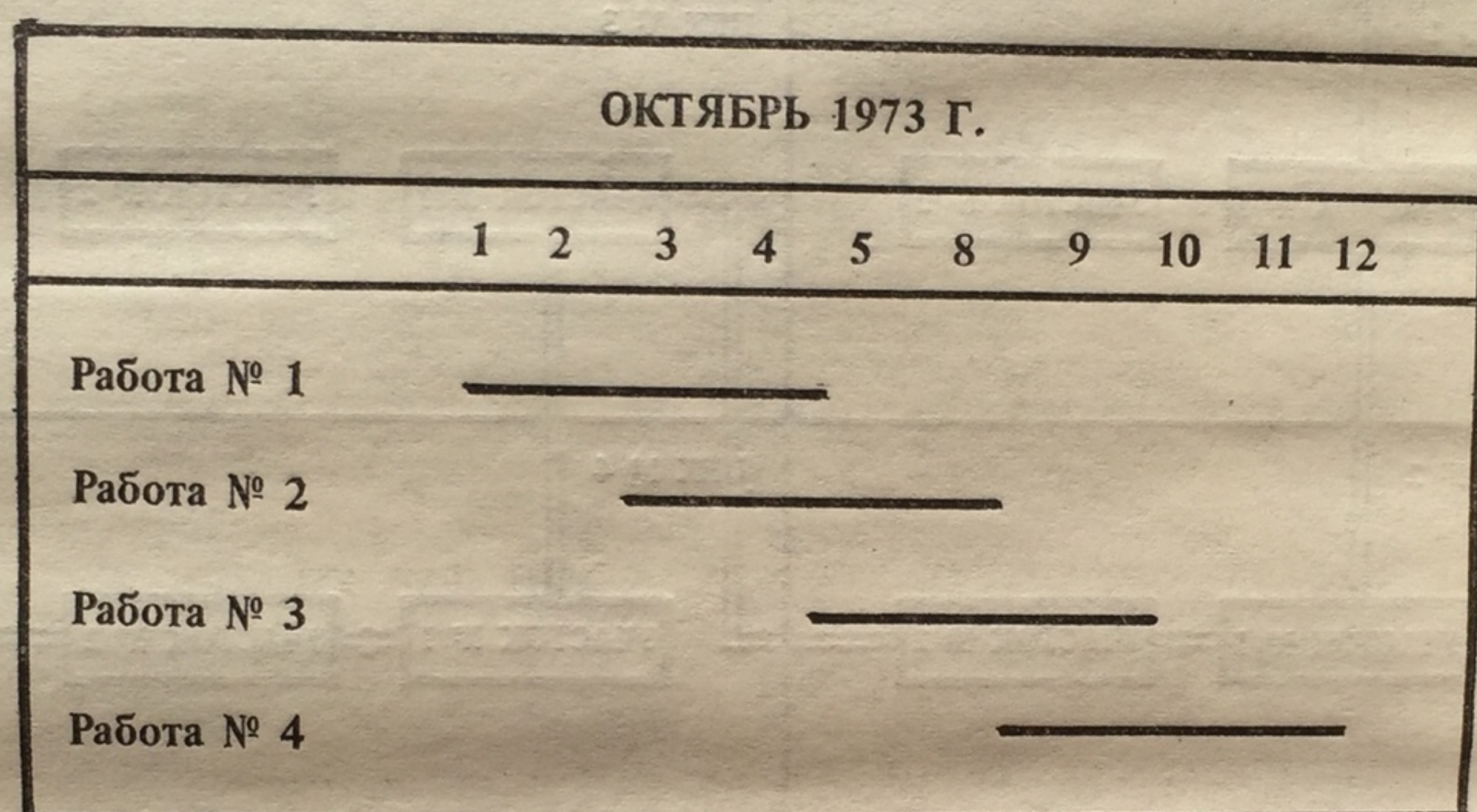
Существует свыше 100 образцов различных хронограмм, применяемых в практике производственного планирования и контроля: циклограммы, планово-контроль-

ные графики Ганта, хронограммы сборочных процессов, диспетчерские графики, контрольно-распределительные щиты и доски.

III группа графиков.

Диаграммы можно классифицировать:

- 1) по форме графического образа — линейные, плоскостные, объемные, точечные, изобразительные;
- 2) по задачам изображения — статистического и динамического сравнения; структурные; динамические;



распределения частоты явлений; балансовые; поточные; территориального размещения, амплитудные и т. д.

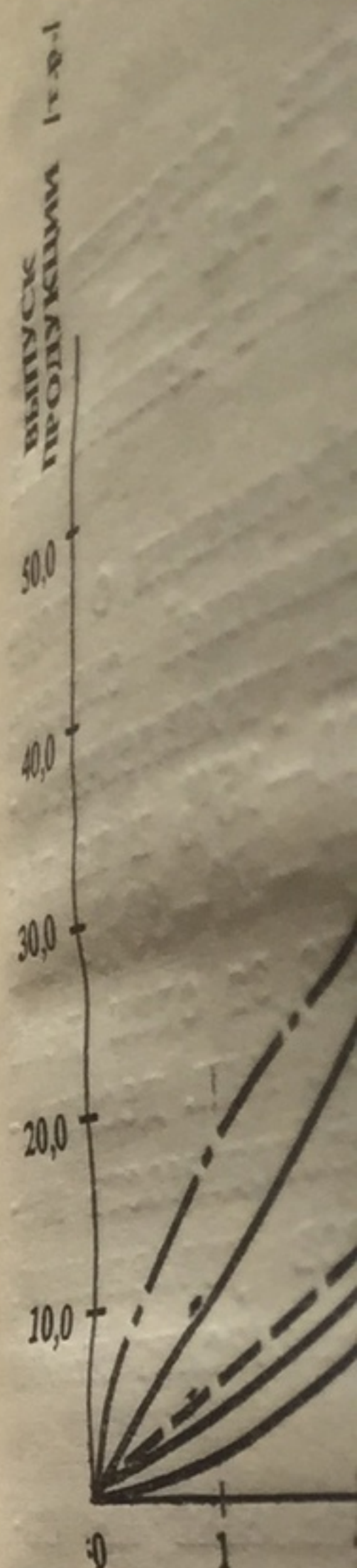
В качестве примера приведем несколько видов диаграмм (рис. 16, 17).

Номограммы (расчетные графики) — средство вычисления результатов при различных комбинациях значений переменных, от которых зависят эти результаты. Это — шкальные номограммы для расчетов абсолютных величин в проценты, перевода метрических мер и т. п.

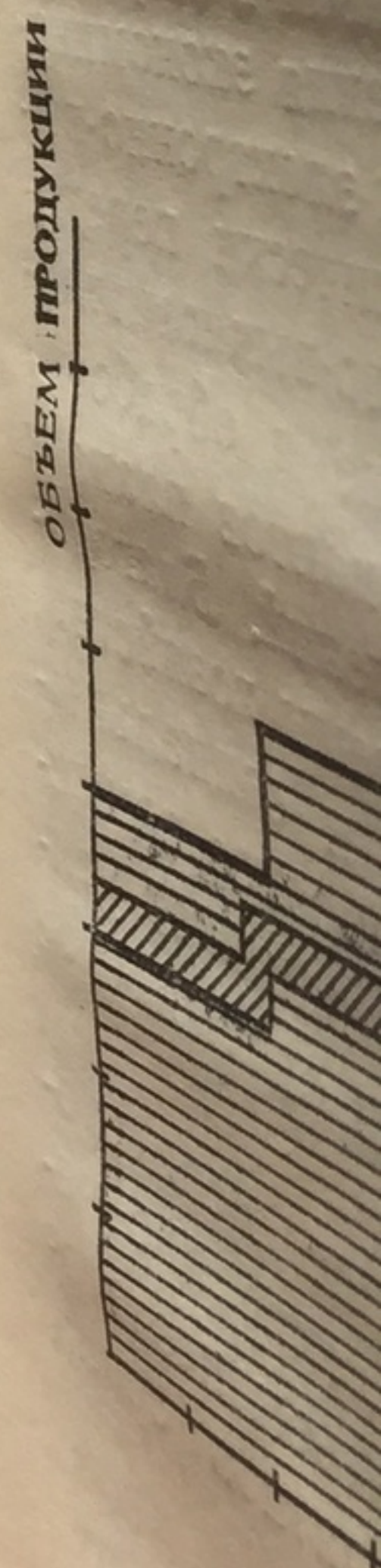
В заключение следует подчеркнуть, что при выборе тех или иных графических средств следует учитывать: четкость и целесообразность построения того или другого организационного чертежа и правильность расположения на плоскости;

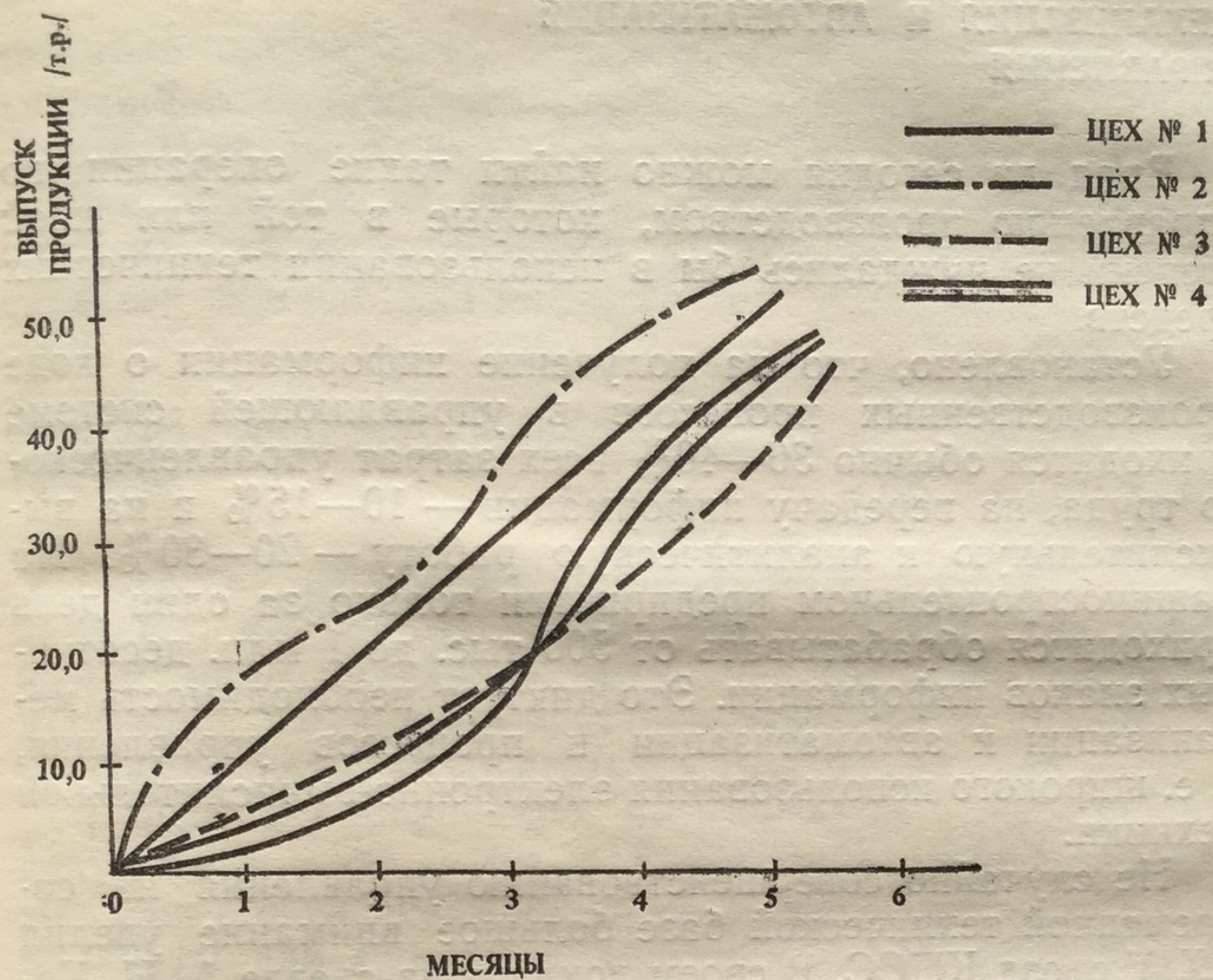
экономичность в выражении мысли с помощью умения производить те или другие записи (максимум информации);

умение правильно читать организационные чертежи.

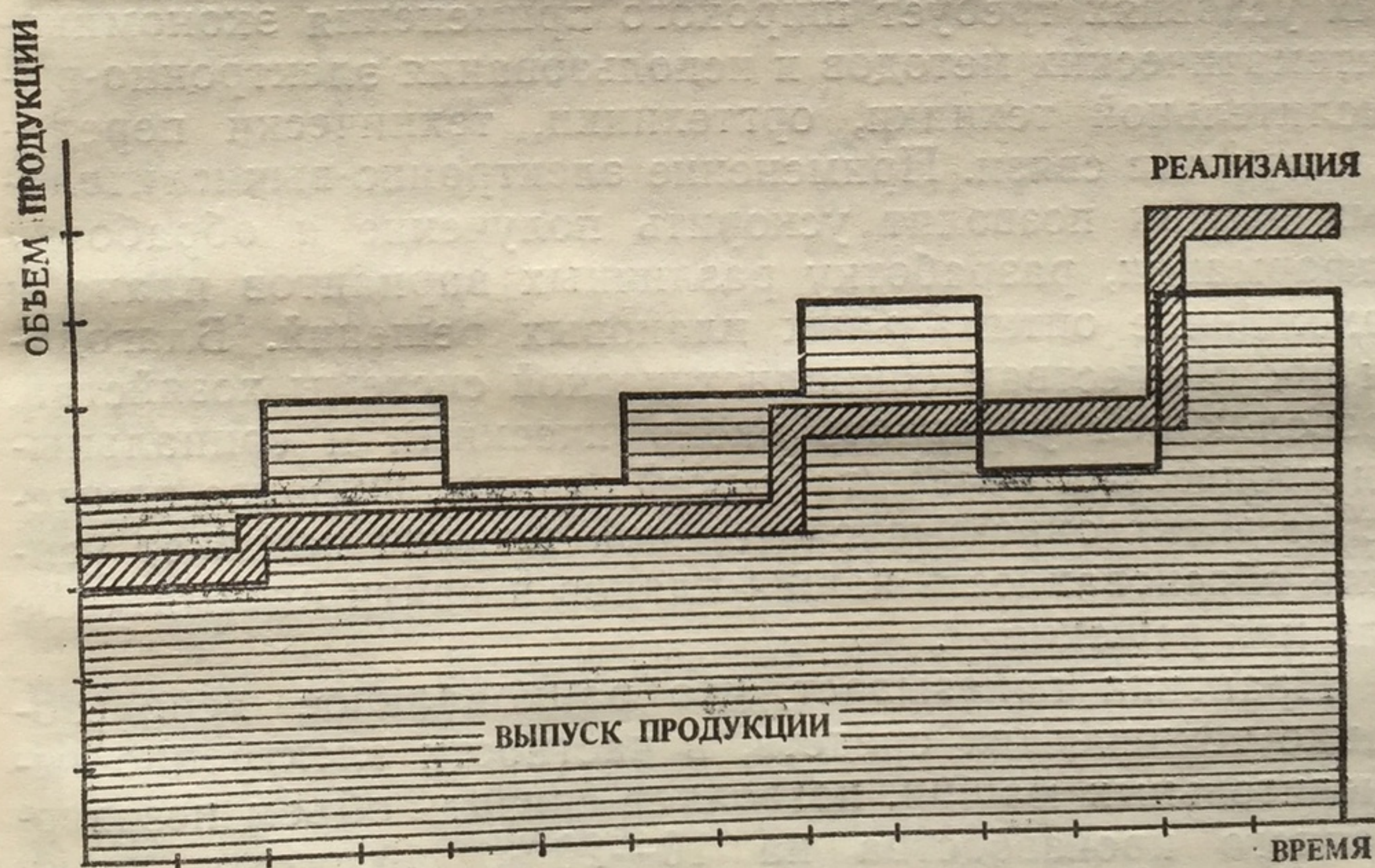


▲ Рис





▲ Рис. 16. Диаграмма сравнения величин.



▲ Рис. 17. Хронодиаграмма

МЕХАНИЗАЦИЯ И АВТОМАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Вряд ли сегодня можно найти такие операции по управлению производством, которые в той или иной степени не нуждались бы в использовании технических средств.

Установлено, что на получение информации о ходе производственных процессов в управляющей системе приходится обычно 30—40% всех затрат управленческого труда, на передачу информации — 10—15% и на вычислительную и аналитическую работу — 20—30%. На машиностроительном предприятии только за один день приходится обрабатывать от 500 тыс. до 1 млн. десятичных знаков информации. Это диктует необходимость механизации и автоматизации и процессов управления, т. е. широкого использования электронно-вычислительной техники.

Не случайно совершенствованию управления на современной технической базе большое внимание уделил XXIV съезд КПСС. В своем докладе на съезде А. Н. Косыгин говорил, что «совершенствование системы планирования и управления народным хозяйством в современных условиях требует широкого применения экономико-математических методов и использования электронно-вычислительной техники, оргтехники, технически передовых средств связи. Применение **электронно-вычислительных машин** позволит ускорить получение и обработку информации, разработку различных вариантов плана и нахождение оптимальных плановых решений. Благодаря преимуществам социалистической системы хозяйства, позволяющей управлять экономическими и социальными процессами в масштабе всей страны, широкое применение электронно-вычислительной техники поможет усилить обоснованность наших планов и найти оптимальное для них решение»¹.

Практика показывает, что рациональное использование технических средств, в частности электронно-вычислительных машин, позволяет снизить объем незавершенного производства на 10—20%, сократить сроки

¹ Материалы XXIV съезда КПСС, стр. 174.

создания проектов на 15—20%. А применение счетно-клавишных машин уменьшает по сравнению с ручным способом затраты труда в 2,4 раза.

Все технические средства управления подразделяются на документационную технику; средства связи; средства переработки информации.

СРЕДСТВА ДОКУМЕНТАЦИОННОЙ ТЕХНИКИ

Средства изготовления документов — это ручки, карандаши, чертежный инструмент и устройства, пишущие машины различных принципов действия, форматов и степени механизации, стенографические машины и приспособления, диктофоны и магнитофоны и др.

Средства копирования, размножения и оформления документов — это свето- и фотокопировальные аппараты, электрографические, термографические аппараты, аппараты для микрофильмирования; оборудование для трафаретной и офсетной печати, для обработки корреспонденции и др.

Средства хранения и группировки документов предназначены для обеспечения прочности хранящихся документов, для сшивки их, это — картотеки плоские, вращающиеся, специальные шкафы и стеллажи и др.

В предыдущем разделе мы рассказывали о преимуществах технических средств в копировании материалов. Здесь добавим, что изобретение электрифицированных пишущих машин повышает производительность труда машинисток до 50%. За одну «закладку» машинистка может снять до 16 копий, ее трудовые усилия экономятся на 95%. В техническом документировании использование новейших технических средств машинного проектирования позволяет снизить трудоемкость работ до 80%. Использование диктофонов уменьшает трудоемкость текстового документирования до 55%. Даже медленная диктовка текста (60 слов в минуту) в 10—15 раз быстрее, чем рукописное составление чернового варианта письма. Практика показывает, что если использовать диктофон только один час в день, то и при этом режиме он окупится за один год.

СРЕДСТВА СВЯЗИ

Средствами передачи устной информации служат звуковая сигнализация, телефонные аппараты, радиосвязь, учрежденческие АТС и др.

Средства передачи изображений и документов — это визуальная сигнализация, средства транспортировки документации, телеграфные аппараты, фототелеграфная аппаратура, установки промышленного телевидения и др.

Интересен такой подсчет:

одна минута телефонного разговора для сбора информации в 25 раз дешевле минуты хождения работника, получающего в месяц 100 рублей.

В настоящее время созданы устройства для автоматизированной диспетчеризации производства и автоматической передачи информации, что позволяет успешно внедрять автоматизированные системы управления.

Действующие системы передачи и приема информации на перфоленте по радио или телефонной сети позволяют передавать в минуту более 3 000 слов, что примерно в 50 раз превышает среднюю скорость передачи на телетайпе и в 15—20 раз обычную скорость устной речи.

СРЕДСТВА ОБРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ

Средствами восприятия и фиксации первичной информации служат: мерная тара, весы, датчики и счетчики импульсов и др.

Средствами преобразования информации являются: устройства для пробивки перфокарт и перфолент, устройства перезаписи и расшифровочные машины, сортировально-подборочные машины и т. п.

Вычислительные и логические операции осуществляются при помощи ручных счетных приборов, счетно-клавишных машин, вычислительных счетно-перфорационных машин, аналоговых вычислительных машин, электронных вычислительных машин.

Наибольшую эффективность дает использование в управлении производством электронных вычислительных машин — технической основы автоматизированных

систем управления (АСУ). Девятым пятилетним планом развития народного хозяйства СССР предусматривается внедрение более 1 600 АСУ. В связи с тем, что внедрение АСУ в народное хозяйство является столбовой дорогой реализации достижений научно-технической революции, необходимо рассмотреть некоторые вопросы, связанные с АСУ.

Прежде всего, что такое АСУ?

Надо отличать автоматическое и автоматизированное управления. Автоматическая система может в принципе функционировать без участия человека, а автоматизированная система предполагает безусловное включение персонала в контур системы управления.

Автоматизированная система управления производством (АСУП) состоит из следующих органически взаимосвязанных частей.

Экономико-организационной модели АСУП, которая определяет экономические и организационные основы управления, систему внутренних и внешних связей в системе, формы воздействия управляющей системы на процесс производства и хозяйственной деятельности.

Информационно-нормативного обеспечения АСУП, которое включает в себя входную и выходную информации, нормативные картотеки и лентотеки, усовершенствованную нормативно-справочную документацию, информационный словарь, классификаторы, шифры и коды, используемые в процессе управления.

Методического обеспечения АСУП, которое включает комплекс алгоритмов, блок-схем, программ работ ЭВМ.

И, наконец, технического обеспечения АСУП, в состав которого входят: комплект вычислительных машин, устройства сбора информации и ее передачи, средства диспетчирования и дистанционного контроля за производственным процессом, элементами хозяйственной деятельности в цехах и службах предприятия.

Чтобы определить принципы формирования АСУП, необходимо четко представить основные требования к автоматизированной системе управления. Это:

обеспечение повышения эффективности производства и роста производительности труда;

обеспечение руководителей всех рангов и функциональных служб информацией, необходимой для приня-

тия решений по управлению производственно-хозяйственной деятельностью предприятия;

осуществление комплексной механизации и автоматизации работ по планированию, технической подготовке, учету производства, реализации продукции, снабжению производства;

обеспечение механизации и автоматизации сбора, регистрации, накопления, передачи информации и ее переработка с помощью экономико-математических методов унификации документов и технических средств.

Исходя из этих требований можно сформулировать те принципы, которые должны быть заложены в АСУП.

Прежде всего — соблюдение важнейших закономерностей и принципов управления при проектировании АСУП. Далее, следует строго соблюдать системный подход, позволяющий определить функциональные связи и зависимости подсистем, последовательность выполнения и внедрения АСУП. Важное место в процессе создания автоматизированных систем должна занимать подготовка предприятия к внедрению АСУП путем совершенствования экономических и организационных основ управления. Не менее важным принципом организации АСУП является использование единых основ систематизации, классификации и кодирования информации.

Создание автоматизированной системы управления для предприятия — сложнейшая задача. Ведь предприятие является большой, сложной и в то же время чрезвычайно динамичной системой. Поэтому она требует разработки экономико-организационной модели управления, которая отражала бы сущность научного процесса управления социально-экономическими системами и определяла для предприятия рациональные производственные, экономические связи, хозяйственный механизм управления, наиболее целесообразные формообразования в управляемой и управляющей системах, их функциональные связи и зависимости. Кроме того, экономико-организационная модель должна включать организационно-технические мероприятия по рациональной организации объекта управления. Разработке экономико-организационной модели предшествует глубокий комплексный диагностический анализ состояния

организации производства и системы управления, позволяющий оценить степень готовности предприятия к внедрению АСУП. Необходимо разработать схемы, определяющие цели и задачи каждого уровня управления в системе предприятия. Определение целей — одно из важнейших условий высокого качества АСУП и повышения уровня управления. Поэтому, используя материалы анализа, необходимо произвести прогнозные расчеты возможных результатов, использовать экспертные оценки. Установив цели АСУП для всей системы и ее элементов, следует определить критерии, показывающие качество работы всего предприятия и коллектива каждого цеха, службы.

Затем следует приступить к непосредственной разработке экономико-организационной модели управления, отражающей организационные и экономические отношения.

Как мы указывали, важное место в создании АСУП занимает подготовительная работа, в частности создание нормативного хозяйства. Для этих целей должна быть разработана система постоянно действующих картотек (ПДК) и нормативно-справочных документов (НСД), позволяющая централизовать и механизировать выполнение расчетов по нормативам для всего комплекса работ по подготовке, планированию, учету производства.

Проект системы постоянно действующих картотек и нормативно-справочных документов должен содержать общие положения по организации системы, формы исходных документов, макеты первичных карточек, технологию получения нормативно-справочных документов (табуляграмм), технологию внесения различных изменений и дополнений в ПДК и НСД.

В целях строгой регламентации систем записи необходима разработка кодов и шифров производственной и экономической информации. Система записи информации может быть алфавитной, цифровой или алфавитно-цифровой. Выбор системы кодирования зависит от состава, номенклатуры изделия, видов группировок, системы записи признаков (алфавитная, алфавитно-цифровая, цифровая) и значности признаков.

От рационального построения кодов и правильного составления шифров зависит эффективность применения

вычислительной техники при выполнении управленческих работ. Поэтому подготовка справочников кодов производственной информации является одной из важнейших работ, без которых невозможно нормальное функционирование АСУП.

После создания экономико-организационной модели приступают к разработке информационной модели. Главное в этой модели — установление рационального объема входной и выходной информации для каждого звена управления. Эти вопросы должны решаться под руководством директора, с участием всех служб предприятия. Нужно избегать избытка информации. Определение оптимальных размеров информации позволит четко рассчитать объемы и потоки информации на предприятии. Здесь немаловажное значение имеет унификация форм первичной документации. Прежде всего унификации подлежит первичная техническая документация, от качества которой зависит достоверность производственно-технической и экономической информации. Должна быть также унифицирована массовая приходно-расходная документация: накладные, приходные ордера, требования, лимитные карты, карточки складского учета, учета личного состава. Кроме того, следует унифицировать документацию, связанную с составлением производственных планов и программ, с учетом выработки рабочих расчетов и расчетов по заработной плате.

Основные задачи унификации: резко сократить номенклатуру первичных документов и рационализировать их структуру, обеспечить обработку документов с помощью средств вычислительной техники, включить в общий документооборот формы и бланки внешних организаций путем механизированной обработки их.

Далее следует разработка математической модели АСУП: алгоритмов, блок-схем, программирования процесса переработки информации. Здесь важно определить, какие задачи необходимы для предприятия в первую очередь, а какие можно отнести на более позднее время.

Техническая система АСУП представляет собой машины и аппараты для обслуживания автоматизированной системы управления. В нее входят прежде всего электронные машины как главные процессоры.

Кроме того, необходимо оборудование для фиксации событий, накопления первичной информации, передачи ее в вычислительный центр. Взаимосвязанные по характеру выполняемых операций, по мощности и другим показателям машины будут не просто суммой машин, а их системой.

Автоматизация создает огромные возможности повышения результативности управления. Она позволяет качественно изменить содержание управленческой деятельности, исключив трудоемкие шаблонные операции и повторяющиеся расчеты, сократить документацию и свести ее к ограниченному числу форм, усовершенствовать организационную структуру управления.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. В чем состоят особенности управленческого решения? Рассмотрите их на конкретном решении из вашей практики.

2. Раскройте содержание основных этапов выработки и реализации решения.

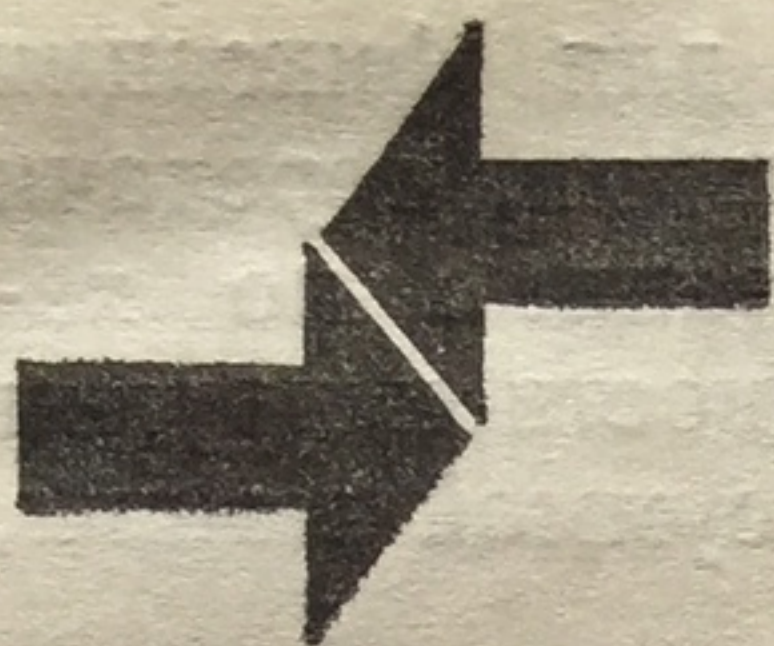
3. Проанализируйте известный вам пример выработки и реализации решения. Определите, какие просчеты были допущены и к каким отрицательным результатам это привело.

4. Разработайте план выработки и реализации решения и оформите его в виде сетевой матрицы.

5. Составьте в виде таблицы перечень всей документации, в обработке которой вы примете участие, с указанием периодичности ее поступления и выдачи.

6. Составьте и проанализируйте документограмму по какому-либо документу с целью исключения нерациональных методов прохождения и обработки документа.





ГЛАВА V

КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ И ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ИХ ТРУДА

ПОДБОР И РАССТАНОВКА КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ

Работники, осуществляющие функции управления, относятся к кадрам управления. Среди них можно выделить следующие категории: руководящие кадры (линейные руководители и руководители функциональных служб), специалисты управления и технические исполнители.

Содержание деятельности аппарата управления — выработка и реализация управленческих решений. Значительную часть в их работе составляют решения сложных, комплексных задач, возникающих на соответствующем уровне управления. Это определяет специфику работы и высокий уровень ответственности кадров управления.

Кадровые проблемы являются неотъемлемой составной частью коммунистического строительства. Руководители партии и правительства неоднократно подчеркивали, что наши успехи обеспечены систематической работой в области подбора, расстановки, подготовки и переподготовки кадров управления.

В. И. Ленин разработал основы кадровой политики, сформулировал ее принципы. Одним из важнейших принципов является подбор и расстановка кадров в соответствии с их политическими, деловыми и личными качествами. Этот принцип зафиксирован в Уставе КПСС.

В. И. Ленин сформулировал требования, которые должны предъявляться к руководителю. Он подчеркивал, что оценка степени пригодности руководителя к исполнению определенных обязанностей должна про-

изводиться по результатам практической деятельности. Только при условии систематического контроля можно ответить на вопрос о том, насколько эффективно руководитель выполняет возложенные на него обязанности, способен ли совершенствовать стиль и методы своей работы, повышать ее эффективность. На основе изучения деятельности руководителя, испытания его способностей к решению все более и более сложных задач должна определяться возможность его выдвижения на более ответственную работу.

В. И. Ленин считал необходимым систематически пополнять руководящие кадры за счет молодых энергичных работников и вместе с тем наиболее полно использовать старые опытные кадры. Такая политика обеспечивает необходимую преемственность и наивысшую эффективность руководства.

Важный принцип ленинской кадровой политики — всесторонняя помощь кадрам управления в овладении знаниями и опытом. Владимир Ильич считал эту работу первостепенной для каждого руководителя. Практическая деятельность В. И. Ленина в этой области до сих пор может служить образцом.

Ленинская кадровая политика предусматривает сочетание уважения и доверия к кадрам управления с образцовой организацией проверки исполнения; коллегиальность при подготовке решений с высоким чувством ответственности каждого руководителя, быстротой и твердостью его действий; повышение личной ответственности руководителя и обеспечение максимального и творческого участия коллективов в подготовке и реализации решений.

Принципы кадровой политики, выработанные В. И. Лениным развиваются партией и правительством применительно к особенностям каждого этапа строительства.

Сейчас один из центральных вопросов кадровой политики — определение требований, предъявляемых к современному руководству производственного коллектива. Эти требования применительно к каждой категории руководителей, с учетом специфики объекта управления, позволяют наметить правильные пути решения многих других вопросов, связанных с повышением эффективности управления и производства. Следует выделить два направления в решении этой задачи: оп-

ределение общих и частных требований к руководителю, учитывающих специфику деятельности руководителя определенного ранга в зависимости от особенностей объекта управления. Общие требования определены в трудах В. И. Ленина, развиты и конкретизированы в решениях партийных и правительственных органов, выступлениях руководителей партии и правительства.

В Отчетном докладе ЦК КПСС XXIV съезду партии Л. И. Брежнев указывал, что в современных условиях «нам нужны люди, сочетающие высокую политическую сознательность с хорошей профессиональной подготовкой, способные со знанием дела решать вопросы развития экономики и культуры, владеющие современными методами управления»¹.

Общие требования к руководителю вытекают из характера его деятельности и задач, которые он призван решать. Задачи каждого звена управления состоят в обеспечении наилучшего выполнения государственных заданий, в максимальном повышении эффективности производства, наиболее полном использовании ресурсов, улучшении условий труда и быта, воспитании кадров, обеспечении их систематического роста и наиболее полном удовлетворении материальных и духовных потребностей. Успешно решать такие задачи может лишь руководитель, обладающий широким политическим кругозором, преданный делу партии, овладевший марксистско-ленинской теорией и практически реализующий в своей деятельности единство политического и хозяйственного руководства, обладающий чувством высокой ответственности за порученное ему дело.

Все большие и малые задачи, возникающие перед руководителем и коллективом, должны решаться с точки зрения общегосударственных интересов, интересов всего общества.

Широкий политический кругозор необходим руководителю и потому, что он работает в тесном контакте с партийной организацией, комсомолом, профсоюзом. Он должен знать задачи, содержание, методы и формы их работы, уметь координировать работу администрации и общественных организаций, оказывать им помощь и поддержку. Одна из важнейших функций

¹ Материалы XXIV съезда КПСС, стр. 99.

руководителя — воспитание коллектива. Руководитель может справиться со своими задачами, только опираясь на коллектив, пользуясь его поддержкой. Следовательно, необходимо уметь органически сочетать партийно-политическую работу с производственно-хозяйственной, использовать все формы воспитательной работы и в том числе личный пример. Не следует забывать и о том, что перед каждым коллективом, кроме решения определенных производственно-хозяйственных задач, всегда стоят социальные задачи, связанные с гармоничным развитием человека, повышением идейно-теоретического и культурного уровня, укреплением здоровья и т. д.

Марксистско-ленинская теория помогает руководителю ориентироваться в сложившейся обстановке, ясно представлять перспективу, правильно понимать общегосударственные задачи, стоящие перед коллективом, выработать глубокую убежденность в правильности решений, осмыслить зарубежный опыт и использовать из него все, что заслуживает внимания, вести непримиримую борьбу на идеологическом фронте.

На основе изучения марксистско-ленинской теории развиваются такие качества руководителя, как идейная убежденность, партийная принципиальность, политическая бдительность, способность воспитывать работников в духе идей марксизма-ленинизма, умение прислушиваться к критике и быть самокритичным, способность подчинять личные интересы общественным и государственным, чуткое и внимательное отношение к людям, способность генерировать идеи и добиваться их осуществления на практике, способность поддерживать и развивать новое, прогрессивное, честность и добросовестность, деловитость, непримиримость к недостаткам, шаблону, формализму, проявлениям волокиты и бюрократизма, потребность и способность к непрерывному самосовершенствованию, необходимость повседневной работы с коллективом, умение воспитывать массы и самому у них учиться.

Повышенные требования предъявляются и к личным качествам руководителя. К их числу относятся: личная дисциплина (подчинение установленному для всех порядку), трудолюбие и желание выполнить работу наилучшим образом, умение утвердить дисципли-

ну в коллективе и создать наиболее благоприятные условия для творческой и высокопроизводительной работы, умение организовать как свою личную работу, так и работу подчиненных, умение контролировать свои действия, привлечь к себе подчиненных, установить с ними правильные взаимоотношения.

Сложнее определить требования к профессиональным и деловым качествам, предъявляемым к руководителю. Основу профессиональной подготовки руководителя (наряду с подготовкой в области марксистско-ленинской теории и общеобразовательной подготовкой) составляет овладение теорией научного управления производства и практикой хозяйственного руководства.

Эти требования связаны с овладением техническими, технологическими и экономическими знаниями. Руководитель должен быть наиболее широко эрудированным специалистом в коллективе. Он несет ответственность за результаты работы коллектива, принимает решения по важнейшим вопросам производственно-хозяйственной деятельности, организует и контролирует ход выполнения государственных заданий и важнейших решений, к нему обращаются в последней инстанции по всем производственным и другим вопросам. Исходя из этого должны формироваться требования к содержанию профессиональных знаний и навыков руководителя в области техники, технологии, организации и экономики производства.

Руководитель должен четко представлять механизм народнохозяйственного планирования, тенденции развития важнейших отраслей народного хозяйства, тенденции и перспективы важнейших фундаментальных и прикладных наук, уметь оценить конъюнктурные изменения спроса и предложения, возможности эффективного использования материальных и трудовых ресурсов, т. е. уметь оценить факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия. Не менее важно определить внутреннюю политику, ориентировать коллектив на решение важнейших технических, технологических, организационных, экономических и социальных задач, уметь выбрать главное направление, всесторонне обосновать принятое решение и сосредоточить на его выполнении усилия всего коллектива, не забывая о необходимости гармоничного развития предприятия и

производственного коллектива. В каждом из основных направлений деятельности предприятия надо уметь найти ключевые вопросы, держать их в сфере своего внимания и под неослабным контролем с тем, чтобы вовремя, компетентно и быстро предупредить возможные срывы или ликвидировать их последствия с наименьшими потерями.

Круг требований для каждой категории кадров управления определяется характером решаемых задач. В зависимости от этого изменяются не только требования к объему и содержанию знаний в определенной области, но и соотношения между отдельными их группами.

Так, например, мастер обязан в совершенстве знать технику и технологию производства на его участке, иметь реальное представление о прогрессивных формах организации труда и условиях их эффективного использования. Вместе с тем он должен овладеть такими знаниями, которые позволяют ему оценить место и значение своего участка в системе предприятия и строить свою работу с учетом этой специфики.

Мастер, работая в первичном коллективе, оказывает прямое и непосредственное воздействие на всех его членов. В связи с этим он должен в совершенстве овладеть искусством использования различных методов управления при решении возникающих перед ним задач.

В практической работе уровень требований к руководителю соответствующего ранга определяется квалификационными справочниками, должностными положениями и инструкциями. Однако они, как правило, формулируют квалификационные требования в слишком общей форме, нередко отличаются излишней детализацией второстепенных требований.

Работа, связанная с уточнением требований к руководителю и поисками методов их оценки, ведется в настоящее время весьма интенсивно.

Современная обстановка характеризуется резким возрастанием сложности задач, стоящих перед руководителем, необходимостью существенного повышения эффективности управления и снижения управленческих расходов, напряженностью баланса трудовых ре-

сурсов и т. п. Поэтому в современных условиях уже недостаточно только уточнить требования, предъявляемые к тому или иному руководителю, необходимо создать стройную систему таких требований. Одним из путей решения этой задачи является разработка типовых квалификационных моделей руководителей разных рангов и моделей оптимального служебного пути руководителя.

Квалификационная модель руководителя определяет характер и уровень требований, предъявляемых к политическим, деловым и личным качествам руководителя. Такая модель позволяет уточнить квалификационные справочники, должностные положения и инструкции, определить оптимальный служебный путь.

Процесс формирования руководителя включает: исходную подготовку (перед замещением первой руководящей должности), напряженную самостоятельную работу по повышению уровня квалификации (включая приобретение опыта) и использование различных учебных мероприятий. Отсутствие или недостаточность опыта и знаний у руководителя приводит в современных условиях ко все возрастающим потерям, поэтому очень важно свести их к минимальному уровню. С другой стороны, в процессе подготовки и формирования руководителя все большее значение приобретают учебные мероприятия. В нашей стране создана и непрерывно совершенствуется общегосударственная система подготовки и переподготовки руководящих кадров. Эта система поглощает значительные средства, использует весьма квалифицированные кадры преподавателей и «отвлекает» от работы наиболее квалифицированную категорию специалистов. Эффективное использование этой системы становится задачей общегосударственного масштаба. Нам далеко не безразлично, каким путем пришел или приходит руководитель к той или иной ступени руководства, насколько этот путь эффективен и экономичен. Отсюда вытекает необходимость изыскания путей сокращения времени и средств, связанных с повышением квалификации руководителя.

На все эти вопросы должна ответить модель оптимального служебного пути руководителя. Она должна определить характер и объем исходной подготовки, оп-

тимальный путь продвижения руководителя по службе, направления самостоятельной работы, характер, содержание и формы учебных мероприятий, которые необходимо или целесообразно использовать при перемещении с одной должностной ступени на другую.

Наличие такой модели создает перспективу у руководящего работника (что особенно важно для этой категории специалистов), облегчает задачу планомерного воспитания руководящих кадров, и наконец, позволяет создать стройную и экономичную общегосударственную систему подготовки и переподготовки руководящих кадров и систематически повышать ее эффективность.

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

Особенности труда управленческого персонала определяются спецификой его деятельности, характером задач, которые он призван решать.

Мы уже знаем, что основным содержанием управленческого труда является выработка и реализация решений, что требует как использования творческого труда, так и выполнения технически и методически отработанных стандартных процедур. Элементы творческого труда присущи и руководителям, и техническим исполнителям. Преобладание творческого труда, специфика объектов управления и громадное разнообразие подлежащих решению задач долгое время служили основанием для вывода о практической нецелесообразности разработки и внедрения научной организации управленческого труда. Однако практика убедительно доказала, что труд управленческого персонала в гораздо большей степени, чем какой-либо другой труд, нуждается в научной организации.

НОТ в управлении должен обеспечить: рациональное разделение труда и его четкую координацию; использование наиболее эффективных способов и методов работы; надлежащую организацию и обслуживание рабочих мест, всемерную механизацию и автоматизацию процессов управления; рациональное использование рабочего времени и снижение затрат на управление.

В научной организации труда управленческого персонала используются общие принципы и методы научной организации труда, но вместе с тем специфика управленческого труда требует использования своеобразных приемов и методов организации, предъявляет особые требования к условиям труда, обуславливает специфику технических средств и оснащения рабочих мест.

Центральная проблема НОТ — обеспечение условий для высокопроизводительного труда управленческого персонала, а именно: выбор высокопроизводительных приемов и методов труда, рациональная организация и обслуживание рабочих мест, механизация и автоматизация процессов, наиболее полное и эффективное использование рабочего времени и т. д. Так, анализ данных о фактическом распределении рабочего времени руководителя свидетельствует о наличии громадных резервов повышения эффективности управления за счет рационального распределения времени и более эффективного его использования. Практически решение этой задачи сводится к разработке типового распорядка рабочего дня руководителя (специалиста) и установлении рационального порядка выполнения типовых работ. Типовой распорядок рабочего дня регламентирует время творческой работы над решением перспективных вопросов, время совещаний и заседаний, приема работников предприятия, ознакомления с входящей и исходящей документацией и т. п.

Установление рационального порядка выполнения каждой из этих работ позволяет добиться существенной экономии времени не только руководителя, но и лиц, принимающих участие в этой работе.

Так, эффективное использование такой формы работы, как совещания, требует: обоснования необходимости их проведения, определения задач, которые подлежат разрешению, выбора состава участников и своевременного обеспечения их информацией, определения регламента работы, ее делового хода и т. д. К сожалению, эти общеизвестные требования не всегда соблюдаются. Есть еще руководители, назначающие совещания «оперативно», (что ломает планы всех участников совещания), считающие, что эффект от совещания возрастает пропорционально количеству присутствующих

и продолжительности (чем серьезнее вопрос, тем дольше его следует обсуждать), что обсуждение заранее неподготовленных вопросов является признаком оперативности управления и т. п.

Важнейшее условие высокой производительности труда управленческого персонала — рациональная организация рабочих мест и их техническое обслуживание. При практическом решении этих вопросов в полной мере используются общие принципы и положения НОТ. Рациональная организация рабочих мест включает прежде всего использование современного высокопроизводительного оборудования и технического оснащения. Для работников аппарата управления таким оборудованием служит производственная мебель, средства связи и обработки информации и т. п.

Поскольку специфика труда одинаковых категорий работников управленческого персонала не столь велика, в настоящее время все более широкое применение получают типовые проекты и комплексные оборудования типового рабочего места, конструкция которых отвечает, как правило, всем современным требованиям, обеспечивая высокопроизводительный труд и минимальную утомляемость.

Результаты специальных исследований показывают, что производительность труда работников аппарата управления повышается за счет использования мебели современной конструкции на 10—30%. Такие детали, например, как высота стола, площадь, характер и качество его поверхности, расположение и размеры ящиков и т. д., оказывают существенное влияние на производительность труда и степень утомляемости.

В рациональной организации рабочих мест нет маловажных вопросов, даже форма карандаша, его твердость, цвет чернил и другие «мелочи» могут оказать влияние на производительность труда.

Важное значение имеет размещение оборудования и предметов труда. Принципы рационального размещения средств и предметов труда общеизвестны и тем не менее часто не соблюдаются. Предметы, которыми пользуются часто, располагаются дальше предметов, используемых реже, нередко они находятся даже вне зоны досягаемости, а для предметов постоянного пользования нет четко фиксированных мест и т. д.

Планировка рабочих мест работников аппарата управления весьма тесно связана с планировкой помещений.

Распределение служебных помещений и их планировка производятся на основе организационной структуры аппарата управления, изучения специфики работ в каждом подразделении и разработки соответствующей технологии.

При планировке помещений важно оценить специфику работы каждого работника. Если работа связана с приемом посетителей, телефонными разговорами и т. п., увеличение количества работающих в одном помещении сотрудников вызывает прогрессивное снижение производительности их труда.

При планировке помещений используются нормы, отражающие требования санитарной гигиены, техники безопасности, эстетики и т. п. Они регламентируют размеры площади, приходящейся на 1 человека, ширину проходов, освещенность, шумы, влажность и температуру воздуха и т. д.

Работники управления используют технику связи, обработки и передачи информации, учета и контроля. С каждым годом увеличивается количество такого оснащения, повышается его качество и сложность. В этих условиях особое значение приобретает организация ремонта, ухода и надзора за его состоянием. Техническое обслуживание рабочих мест включает также организацию поступления информации, хранение технических средств, справочной, нормативной, методической и прочей документации.

Важное место занимает установление рационального режима работы подразделений и отдельных работников для достижения высокой производительности труда на каждом рабочем месте.

Все более существенное влияние на производительность и эффективность управленческого труда оказывают социально-психологические факторы. Благоприятный психологический климат в коллективе зависит от стиля работы руководителя, методов подбора и расстановки кадров, практики формирования коллектива, воспитательной работы и т. д.

Одна из главных функций руководителя состоит в воспитании коллектива. Руководитель должен создать

творческую деловую обстановку в коллективе, правильно использовать кадры для высокопроизводительного труда, роста квалификации, повышения культурного уровня, и т. п.

Крайне важен личный пример руководителя. Как правило, стиль работы руководителя соответствует его специфическим особенностям: уровню знаний, опыту, особенностям характера и т. п. Но при этом теория и многолетняя практика выработали общие требования к стилю руководства, которые являются обязательными для всех. Речь идет о партийном подходе к решению больших и малых задач, выделению ведущих направлений в работе, ключевых звеньев, вниманию к подбору, расстановке и воспитанию кадров, высокому чувству ответственности за порученное дело, рациональному распределению обязанностей, постоянному контролю и строгой требовательности к себе и подчиненным, точности, аккуратности и систематичности в делах, поддержке всего нового, прогрессивного и нетерпимому отношению к распушенности, бесхозяйственности, нарушению законов и установленного порядка, постоянной связи с массами, скромности, простоте поведения.

Основной формой отношений в производственном коллективе являются отношения творческого сотрудничества и взаимопомощи. Формирование производственного коллектива — это длительный, сложный и важный процесс. Формированию коллектива способствуют: четкость стоящих перед ним задач, успехи в их решении; наличие ясной перспективы и здорового психологического климата (т. е. обстановки, создающей благоприятные условия для выявления общих интересов и сплоченности, выработки единства взглядов при оценке деятельности коллектива и отдельных его членов и т. п.); традиции коллектива и коллективный опыт; умелая организация и широкие масштабы социалистического соревнования, обеспечивающего взаимопомощь, быстрое распространение передового опыта, повышение квалификации, укрепление трудовой дисциплины.

Совершенствование организации труда аппарата управления должно происходить постоянно и непрерывно.

При разработке планов НОТ на первом этапе определяются основные направления работ, наиболее важные объекты и уровень показателей, которых следует

достичь. Затем решаются организационные вопросы (формирование творческих бригад, формулировка заданий им и т. п.). Далее на основе изучения передового опыта и возможностей решений тех или иных задач формируется план мероприятий на разных уровнях, включая и общезаводской. Проекты плана широко обсуждаются и утверждаются в установленном порядке.

Особого внимания при разработке планов НОТ в управлении заслуживает оценка экономической эффективности. Руководитель должен знать экономический эффект, связанный с любым усовершенствованием, особенно когда оно требует капитальных вложений или организационных преобразований.

ФОРМЫ И МЕТОДЫ РАБОТЫ С КАДРАМИ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Работа с кадрами заключается в тщательном их изучении с целью наиболее правильного использования, подборе кандидатов на замещение должностей, подготовке и воспитании кадров, развитии творческой инициативы.

Изучение, воспитание и подбор кадров — это многоплановая и повседневная работа. Формы воспитательной работы с руководящими кадрами отличаются исключительным разнообразием и спецификой, зависящей от каждого конкретного случая, а сам процесс воспитания — особой сложностью и длительностью.

Общеизвестно требование В. И. Ленина «...как можно осторожнее и терпеливее испытывать и распознавать настоящих организаторов, людей с трезвым умом и с практической сметкой, людей, соединяющих преданность социализму с умением без шума (и вопреки суматохе и шуму) налаживать крепкую и дружную совместную работу большого количества людей в рамках советской организации. Только таких людей, после десятикратного испытания, надо, двигая их от простейших задач к труднейшим, выдвигать на ответственные посты руководителей народного труда, руководителей управления»¹.

¹ В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 36, стр. 193—194.

Следовательно, каждый руководитель должен постоянно изучать и контролировать работу подчиненных, оказывать им действенную помощь (без мелочной опеки), поручать все более и более сложные задачи, не оставлять без внимания успехи и недостатки в работе.

Повышение ответственности за порученное дело — современная задача — стоит с особой остротой. В резолюции XXIV съезда КПСС по Отчетному докладу Центрального Комитета говорится: «Надо повышать ответственность кадров за порученное дело, принимать необходимые меры в отношении тех, кто нарушает дисциплину, не делает выводов из критики, ведет себя неправильно»¹. Это указание надо учитывать при оценке деятельности руководящего состава предприятий.

Важнейшей формой воспитания руководителя является его постоянное общение с коллективом, периодическая отчетность перед коллективом. Эта форма воспитания все более широко и эффективно используется на предприятиях и в объединениях.

Большую роль в организации работы с руководящими кадрами на предприятии играет периодическая аттестация. Она способствует систематическому повышению уровня квалификации руководителей. Ее материалы используются в целях оценки состояния воспитательной работы, способности руководителя к совершенствованию, выяснению конкретных направлений этой работы и т. п.

Аттестация — действенный метод совершенствования работы по перемещению. Ее результаты используются при формировании резерва и выдвижения руководителей на более ответственную работу.

Формы организации этой работы весьма разнообразны. Многие предприятия и объединения (объединение «Светлана» и др.) используют расширенные анкеты, дающие более полное, чем обычно, представление о каждом работнике и особенно о кандидате на выдвижение. На некоторых предприятиях организуются специальные картотеки, содержащие достаточно полные сведения о руководителе. В ряде министерств действуют подсистемы управления кадрами в рамках АСУ, которые используются, в частности, при выборе кандидатов на

¹ Материалы XXIV съезда КПСС, стр. 210.

выдвижение. Руководители предприятий и общественных организаций регулярно встречаются с кандидатами на выдвижение, с особым вниманием наблюдают за их работой, привлекают их к выполнению специальных заданий и т. д.

Практикуется широкое обсуждение кандидатур, рекомендуемых на выдвижение. В этом случае за работой кандидатов наблюдают не только руководители, но и коллективы. Такой порядок позволяет своевременно заметить недостатки в работе кандидата, помочь их устранению, свести к минимуму ошибки при выдвижении. Сочетая такой порядок с периодической отчетностью руководителя перед коллективом, многие предприятия добиваются систематического повышения эффективности производства.

Эффективной формой подготовки руководителя к исполнению новых для него более сложных обязанностей является стажировка у опытного руководителя.

Успешная работа с руководящими кадрами немыслима без подготовки и переподготовки руководящих кадров и специалистов. Поэтому каждый руководитель должен быть знаком с системой подготовки и переподготовки руководящих кадров, действующей в нашей стране, умело использовать ее в своей практической работе.

В Директивах XXIV съезда КПСС по пятилетнему плану развития народного хозяйства СССР на 1971—1975 гг. сказано: «Последовательно расширять и неуклонно **улучшать систему подготовки и переподготовки кадров** — организаторов производства на всех уровнях, включая высшие руководящие кадры, и в первую очередь в области марксистско-ленинской экономической теории, теории и практики управления, научной организации труда, новых методов планирования и экономического стимулирования, применения экономико-математических методов и современной вычислительной техники»¹.

Подготовка и переподготовка руководящих кадров началась в нашей стране с первых лет существования Советского государства. Масштабы подготовки систе-

¹ Материалы XXIV съезда КПСС, стр. 298.

матически увеличивались, а ее формы развивались и совершенствовались.

На всех предприятиях, объединениях и в министерствах при разработке перспективных планов развития определяется потребность в кадрах управления и разрабатывается план ее покрытия. При этом прогнозируется освобождение вакантных должностей и возможность привлечения новых работников со стороны. На этой основе разрабатывается план использования и пополнения резерва и организуется работа с ним. Планирование работы с кадрами на многих предприятиях становится составной частью планирования социального развития коллектива.

В нашей стране действует разветвленная сеть учебных заведений, осуществляющих подготовку и переподготовку руководящих кадров. К их числу относятся: Институт управления народным хозяйством, многочисленные отраслевые и межотраслевые институты и факультеты повышения квалификации, сеть постоянно действующих при учреждениях, ведомствах, проектных и научно-исследовательских институтах курсов повышения квалификации.

Современная система подготовки и повышения квалификации руководящих кадров базируется на четком определении квалификационных требований к каждой категории руководящих кадров и способствует быстрейшему приобретению ими необходимых знаний, навыков и опыта. Содержание учебных программ, периодичность, сроки и формы обучения определяются в зависимости от контингента обучающихся и целей обучения. Наряду с программами повышения квалификации в рамках единой системы используются специальные учебные мероприятия, имеющие целью подготовить руководителя к выполнению новых, более сложных, обязанностей.

Эффективность действия системы обеспечивается моральной и материальной заинтересованностью в ее использовании и прямой ответственностью за эффективность обучения как обучающихся, так и руководителей, направивших их на учебу.

В системе подготовки и переподготовки кадров можно выделить три основные группы программ обучения.

Программы эпизодического обучения имеют целью помочь руководителю соответствующего ранга наиболее полно овладеть новыми методами управления, изучить передовой опыт.

На современном этапе эффективное использование эпизодических программ обучения требует практически одновременной организации обучения различных категорий руководящих работников. Объем и содержание обучения специфичны для каждой категории руководящих работников и специалистов. Таким образом, используется целый комплекс программ, подчиненных решению единой задачи. Это создает единство мышления и взаимопонимания, которые трудно переоценить при решении сложных задач. Использование комплекса взаимосвязанных программ требует четкого планирования и координации работы учебных заведений различного профиля и их согласования с планами по подготовке и переподготовке руководящих кадров и специалистов управления на предприятии.

Программы периодического обучения обеспечивают планомерное повышение квалификации руководящих кадров соответствующей категории. Они предусматривают возможность широкого обмена опытом, овладение методологией решения перспективных и текущих производственно-хозяйственных задач и т. д.

Программы комплексного обучения обеспечивают целенаправленную подготовку обучающихся к исполнению новой, более сложной и ответственной работы.

Такие программы, рассчитанные на 6—10 месяцев, изучаются на факультетах организаторов промышленного производства и строительства. Номенклатура программ будет расширяться, поскольку замещение определенных должностей потребует обязательного овладения соответствующей программой.

Правильная организация работы с кадрами на предприятии создает предпосылки систематического совершенствования общегосударственной системы подготовки и повышения квалификации. Системность и обязательность учебных мероприятий по подготовке и переподготовке руководящих кадров позволяют разрабатывать перспективные планы комплектования учебных заведений, облегчают текущее комплектование контингента, планомерное расширение масштабов подготовки. Мож-

но установить сферу деятельности каждого учебного заведения и определить его специализацию, укрепить связи учебных заведений с министерствами и предприятиями, что является обязательным условием эффективности функционирования системы подготовки и переподготовки руководящих кадров.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Какие квалификационные требования предъявляются к начальнику цеха на вашем предприятии? Нашли ли эти требования отражение в Положении о начальнике цеха?

2. Как организована на вашем предприятии работа с кадрами управления? Какие недостатки в этой работе вы находите?

3. Проанализируйте и выявите недостатки распорядка своего рабочего дня. Разработайте пути устранения недостатков.

4. Проанализируйте организацию обслуживания вашего рабочего места?



▼ ПРИЛОЖЕНИЕ 1

«Утверждаю»
Директор завода

ПОЛОЖЕНИЕ О НАЧАЛЬНИКЕ ЦЕХА

I. Общая часть

1. Начальник цеха является полноправным руководителем и организатором всей производственной и хозяйственной деятельности цеха.

2. Начальник цеха руководит деятельностью цеха на основе принципов единоначалия с привлечением к участию в управлении производством всех работников цеха с помощью партийных, комсомольских и профсоюзных организаций, осуществляет задачи, поставленные перед коллективом цеха.

3. Начальник цеха назначается и освобождается от работы приказом директора завода.

4. Начальник цеха подчиняется непосредственно директору завода.

5. Все указания администрации завода и общественных организаций, касающиеся деятельности цеха, идут только через начальника цеха.

6. Указания начальника цеха обязательны для исполнения всеми ему подчиненными лицами.

7. Начальник цеха в пределах своей компетенции издает распоряжения по цеху, строго соблюдая действующее законодательство.

II. Задачи

1. Осуществление постоянного повышения научно-технического уровня производства, обеспечения выполнения плано-производственных заданий и технико-экономических показателей.

2. Содействие внедрению новых высокопроизводительных технологических процессов и передовых методов производства.

3. Неуклонное повышение производительности труда, выпуск продукции высокого качества, максимальное использование производственных мощностей.

III. Обязанности

1. Обеспечение строгого соблюдения производственной и трудовой дисциплины и правил охраны труда и техники безопасности.

2. Обеспечение экономного расходования сырья, материалов, топлива, электроэнергии, снижение производственных затрат на единицу продукции, правильное расходование фондов заработной платы.

3. Организация хозяйственного расчета на участках цеха.

4. Направления и контроль за работами по систематическому совершенствованию в цехе организации и нормирования труда, по созданию условий для высокопроизводительной работы по повышению производительности труда.

5. Создание и руководство творческими бригадами НОТ из числа инженерно-технических работников и передовых рабочих, а также организация внедрения мероприятий по научной организации труда в соответствии с рекомендациями творческих бригад и планов НОТ.

IV. Права

Начальнику цеха предоставлено право.

1. Принимать на работу в пределах утвержденной для цеха численности рабочих и фонда заработной платы, переводить на другую работу в цехе и представлять руководству завода на увольнение инженерно-технических работников, служащих и непосредственно ему подчиненных рабочих, руководствуясь при этом трудовым законодательством.

2. Представлять предложения о приеме на работу, переводе и увольнении инженерно-технических работников и служащих цеха, входящих в номенклатуру руководства завода.

3. Контролировать правильность расстановки рабочих мастерами, утверждать предложения мастеров о переводе и увольнении рабочих, в необходимых случаях давать указания мастерам о приеме, переводе или увольнении отдельных рабочих.

4. По предложению мастеров и начальников бюро поощрять или представлять руководству завода работ-

ников цеха к поощрению и присвоению почетных званий.

5. Вносить предложения руководству завода о направлении достойных работников цеха в вузы со стипендией завода.

6. В соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка налагать дисциплинарные взыскания на работников цеха, нарушивших трудовую и производственную дисциплину.

7. Передавать материалы на злостных нарушителей трудовой дисциплины в товарищеский суд.

8. В соответствии с существующим законодательством возлагать материальную ответственность на работников цеха, допустивших брак в работе, этим самым причинивших заводу материальный ущерб.

9. Начислять рабочим премии в соответствии с действующими и утвержденными на заводе сдельно-премиальными и повременно-премиальными системами оплаты труда.

Лишать полностью или частично отдельных работников права получения ими премий.

10. Премировать рабочих и других работников, отличившихся по выполнению плана и социалистических обязательств, из средств фонда материального поощрения в пределах сумм, выделенных для этого администрацией завода.

Премирование производится совместно с цехкомом. Выплаты премий производятся на основании совместного распоряжения начальника цеха и цехкома без утверждения этих решений руководством завода.

11. За производственные упущения в работе лишать полностью или частично инженерно-технических работников и служащих премий, начисленных по действующим положениям о премировании ИТР и служащих цеха.

12. Утверждать по согласованию с цехкомом график очередных отпусков работников цеха. Предоставлять работникам цеха очередные отпуска в соответствии с установленным законодательством правилами. Предоставлять в исключительных случаях при наличии уважительных причин сроком до 3 дней отпуск без сохранения заработной платы работникам цеха.

Начальник цеха
1. Ритмичное в
экономическим пок
2. Качество изг
3. Соблюдение
ники безопасности
менное проведение
4. Рационально
мещений.
5. Правильнос
дение первичного
6. Обеспечени
стей.
7. Выполнени
на него настоящ

СИТУАЦИЯ

«В
принятия
ритмичности

В строит
управляющий
экономическ
работает не
ты — ввод об
неравномерно
щих работни
лений провед
мичной рабо
сформулиров
но влияющие
Это, во-п
изменени
исходящие о
отвлечени
сдаточные о
вышестояще

V. Ответственность

Начальник цеха несет ответственность за:

1. Ритмичное выполнение плана по всем технико-экономическим показателям.
2. Качество изготовленной продукции.
3. Соблюдение правил внутреннего распорядка, техники безопасности всем персоналом цеха и своевременное проведение инструктажа.
4. Рациональное использование оборудования и помещений.
5. Правильность организации и своевременное ведение первичного учета.
6. Обеспечение сохранности материальных ценностей.
7. Выполнение задач и обязанностей, возложенных на него настоящим положением.

▼ ПРИЛОЖЕНИЕ 2

СИТУАЦИЯ

«Разработка плана подготовки, принятия и реализации решения для обеспечения ритмичности работы в строительно-монтажном тресте»

В строительно-монтажный трест назначен новый управляющий. В процессе ознакомления с технико-экономическими показателями он установил, что трест работает неритмично. Важнейший показатель работы — ввод объектов в эксплуатацию — характеризуется неравномерностью. Управляющий с участием руководящих работников подчиненных ему строительных управлений провел совещание для определения причин неритмичной работы треста. В результате совещания были сформулированы наиболее важные факторы, отрицательно влияющие на технико-экономические показатели.

Это, во-первых, внешние факторы. К ним относятся: изменения планов работ и снабжения материалами, исходящие от вышестоящей организации;

отвлечение людских и материальных ресурсов на сдаточные объекты других трестов по распоряжению вышестоящей организации;

невыполнение плана поставок материалов и конструкций внешними поставщиками;

Во-вторых, внутренние факторы, к которым относятся:

неправильное определение в планах производства состава работ и отсутствие контроля за этим процессом со стороны работников управления треста; состав работ проверяется лишь работниками планового отдела и эта проверка носит формальный характер. Заявки на материалы и механизмы строительных управлений в соответствии с исправлениями, вносимыми в наборы работ, не корректируются. Отсюда необеспеченность некоторых объектов материалами при излишке таких материалов на других объектах.

Управляющий трестом считает необходимым прежде всего устранить внутренние причины неравномерности сдачи объектов, которые зависят непосредственно от коллектива работников треста.

На первом этапе («стратегия решения») руководитель определил цель, которую необходимо достигнуть,— устранить имеющуюся несогласованность между составом работ, определенных текущим планом и обеспечением их материалами, механизмами, финансированием.

На втором («оценка обстановки») — руководитель поручает:

своему заместителю по кадрам и быту определить наличие кадров в управляющей и управляемой системах для достижения цели в существующей структуре управления;

заместителю управляющего по производству, который определяет материалы, имеющиеся в наличии и поступление их в планируемом месяце, а также возможность их распределения по заявкам строительных управлений на каждый планируемый месяц в соответствии с определенным набором работ;

заместителю управляющего по экономическим вопросам определить продолжительность составления в СМУ наборов работ и заявок на материалы и механизмы, их анализа в тресте, корректировки, обобщения и утверждения. Для того чтобы указанные материалы явились основой планирования производственной деятельности, они должны не позднее 30-го числа

предшествующего месяца быть у исполнителей, а следовательно, работу по составлению надо начинать с 20-го числа каждого предшествующего месяца, а не 23-24-го, как это делается фактически.

На третьем — подготовительном этапе управляющий трестом в соответствии с положениями о структурных подразделениях и должностными инструкциями определил — кто должен принимать участие на последующих этапах процесса выработки решений.

Четвертый, информационный этап включает в себя поиск, сбор, обработку и анализ информации.

Управляющий трестом определил, что в поиске необходимой информации должны участвовать следующие отделы:

плановый — поиск информации планового характера, анализ и уточнение прогноз-результата;

производственный — поиск информации производственного характера, сбор и обработка всей информации, а также анализ ее;

главный механик — поиск информации о планировании механизмов строительным управлением.

главный диспетчер — поиск информации о возможном прогнозировании объема автотранспорта на месяц;

отдел кадров — поиск информации для планирования рабочих кадров;

управление производственно-технической комплектации (УПТК) — поиск информации о планировании внешних поставок.

Анализ собранной информации проводит производственный отдел, затем систематизированная информация с результатами анализа производственного отдела передается в плановый отдел, который готовит данные для уточнения прогноза результата, в том числе экономического эффекта от реализации решения по ритмичности производства.

Пятый и шестой этапы включают в себя разработку вариантов рекомендаций решений и принятие решения. После проведенных работ информационного цикла и уточнения прогноз-результата главный инженер совместно с заместителем управляющего трестом по экономическим вопросам разрабатывают рекомендации для вариантов решения. После этого отделы приступают к разработке вариантов.

Перечень работ по подготовке, принятию и в строительно-мон

Этапы	Пред- шеств. работы	№ п/п	Данная работа
			Содержание
	1	2	3
I	—	1	Замысел руководителя, цель действий
	2	2	Способ выполнения
II	2	3	Оценка обстановки по возможности план. кадров
	2	4	_____ „_____ „_____ ресурсов
	2	5	_____ „_____ „_____ автотранспорта
	2	6	_____ „_____ „_____ использова- ния географического фактора.
	2	7	_____ „_____ „_____ наличие времени
	2	8	Предполагаемый эффект и прогноз результата
	2	9	Окончательная оценка обстановки
III	3, 8	10	Определение мест решения (отделов и функций)
	10	11	Определение полномочий (прав и границ)
IV	11	12	Поиск информации планового характера
	11	13	_____ „_____ производственного характера
	11	14	_____ „_____ о возможности планир. механизмов
	11	15	_____ „_____ „_____ автотранспорта
	11	16	_____ „_____ „_____ рабочих кадров
	11	17	_____ „_____ „_____ внешних поставок
	12, 17	18	Сбор и обработка всей найденной информации
	18	19	Анализ собранной и обработанной информации
	18	20	_____ „_____ „_____
	19, 20	21	Уточнение прогноз-результата
V	21	22	Выработка рекомендаций отделом
	22	23	Сравнительный анализ рекомендаций
	23	24	Выработка вариантов решения
	23	25	_____ „_____ „_____
	23	26	_____ „_____ „_____
	23	27	_____ „_____ „_____
VI	24, 27	28	Выработка критериев анализа и анализ вариантов
	28	29	Анализ вариантов по критериям
	29	30	Оценка вариантов решения
	29	31	_____ „_____ „_____
	31	32	Создание формулы решения
	32	33	Создание документа (печатание)
	33	34	Фиксация (подпись, регистрация, и отправка до- кумента (исполнителям))

реализации решения по обеспечению ритмичности работы
тажном тресте

Степень управления (лицо)	Время	Код	
		начал. событ.	конечн. событ.
4	5	6	7
Управляющий трестом	1,0	1	2
Главный инженер треста	1,5	2	3
Зам. управл. трестом по кадрам	1	3	5
Зам. управл. трестом по производ.	1	3	7
Главный диспетчер	0,4	3	4
Главный инженер треста	1	3	4
Зам. упр. трестом по эконом. вопр.	1	3	6
Плановый отдел	1	3	8
Главный инженер треста	1	9	10
Главный инженер треста	1,5	10	11
Зам. упр. трестом по эконом. вопрос.	1	11	12
Плановый отдел	2	12	16
Производственный отдел	2	12	18
Главный механик	2	12	15
Главный диспетчер	0,5	12	13
Отдел кадров	1	12	14
УПТК	2	12	17
Производственный отдел	1	18	19
Производственный отдел	0,5	10	21
Плановый отдел	1,0	19	20
Плановый отдел	1	20	22
Зам. упр. трестом по экон. вопр.	1	22	23
Гл. инженер треста	0,5	23	24
Производственный отдел	2	23	25
Плановый отдел	1	24	28
Главный механик	1	24	26
УПТК	2	24	27
Плановый отдел	1,5	28	29
Зам. упр. трестом по экон. вопр.	0,5	29	30
Главный инженер треста	0,8	30	32
Управляющий трестом	1	30	31
Производственный отдел	1	31	33
Машбюро	1	33	34
Секретариат	1	34	35

реализации
тажном тр

Управляю	
Главный	
Зам. упр	
Зам. упр	
Главный	
Главный	
Зам. упр	
Плановы	
Главный	
Главный	
Зам. упр	
Плановы	
Произв	
Главны	
Главны	
Отдел	
УПТК	
Произ	
Произ	
План	
План	
Зам.	
Гл. и	
Прои	
План	
Глав	
УПТ	
План	
Зам.	
Глав	
Упра	
Прои	
Маш	
Секр	

Таблица 11

реализации решения по обеспечению ритмичности работы
тажном тресте

Степень управления (лицо)	Время	Код	
		начал. событ.	конечн. событ.
4	5	6	7
Управляющий трестом	1,0	1	2
Главный инженер треста	1,5	2	3
Зам. управл. трестом по кадрам	1	3	5
Зам. управл. трестом по производ.	1	3	7
Главный диспетчер	0,4	3	4
Главный инженер треста	1	3	4
Зам. упр. трестом по эконом. вопр.	1	3	6
Плановый отдел	1	3	8
Главный инженер треста	1	9	10
Главный инженер треста	1,5	10	11
Зам. упр. трестом по эконом. вопрос.	1	11	12
Плановый отдел	2	12	16
Производственный отдел	2	12	18
Главный механик	2	12	15
Главный диспетчер	0,5	12	13
Отдел кадров	1	12	14
УПТК	2	12	17
Производственный отдел	1	18	19
Производственный отдел	0,5	10	21
Плановый отдел	1,0	19	20
Плановый отдел	1	20	22
Зам. упр. трестом по экон. вопр.	1	22	23
Гл. инженер треста	0,5	23	24
Производственный отдел	2	23	25
Плановый отдел	1	24	28
Главный механик	1	24	26
УПТК	2	24	27
Плановый отдел	1,5	28	29
Зам. упр. трестом по экон. вопр.	0,5	29	30
Главный инженер треста	0,8	30	32
Управляющий трестом	1	30	31
Производственный отдел	1	31	33
Машбюро	1	33	34
Секретариат	1	34	35

Продолжение

VII	33	35	Постановка задач исполнителям о подготовке месячных наборов и заявок
	33	36	То же о проверке и корректировке этих наборов
	33	37	_____ „_____ _____ „_____ _____
	33	38	То же по корректировке обеспеч. внутр. ресурсами
	33	39	_____ „_____ _____ „ рабочими кадрами
	33	40	_____ „_____ _____ „ _____ внешн. поставками
	33	41	То же по комплектованию, подписанию, утверждению и отсылке граф.
	35	42	Подготовка месячных наборов работ и заявок
	36		
	41, 42	43	Проверка и корректировка этих наборов
	43	44	_____ „_____ _____ „_____ _____
	44	45	Корректировка обеспечения внутрен. ресурсами
	44	46	_____ „_____ _____ рабочими кадрами
	44	47	_____ „_____ _____ внешними поставками
	45, 47	48	Комплектация, подписание, утверждение, доставка графика исполнителям
	48	49	Контроль

На основе разработанных критериев плановый отдел выполняет предварительный анализ вариантов и данные анализа направляет заместителю управляющего по экономическим вопросам, который проводит также анализ вариантов решения, а результаты анализа направляет управляющему и главному инженеру треста. Эти руководители изучают данные анализа вариантов и выбирают окончательный вариант, который будет являться решением. После принятия решения управляющий поручает начальнику производственного отдела составить формулу решения.

Формула решения представляет собой приказ, в котором говорится о том, что для обеспечения ритмичной работы строительных управлений и интенсификации производства, управляющий приказывает приступить к составлению ежемесячных графиков обеспечения строительных управлений ресурсами в соответствии с установленным и скорректированным планом работ. В приказе указывается, какие мероприятия и кто (лицо, отдел) должен осуществить составление графиков

Начальники управлений	0,5	35	36
Начальник производственного отдела	0,5	35	38
Начальник планового отдела	0,5	35	40
Начальник производственного отдела	1	35	39
Зам. упр. по кадрам	0,5	35	37
Начальник УПТК	1	35	42
Начальник УПТК	0,5	35	41
Начальники управлений	2	36	43
Производственный отдел	0,5	44	45
Плановый отдел	0,5	45	46
Производственный отдел	3	46	48
Отдел кадров	3	46	47
УПТК	3	46	49
УПТК	4	49	50
Главный диспетчер	Ежедневно		
Производственный отдел	Ежедекадно		
Главный инженер треста	Ежедн. по селектору		
Управляющий трестом	Подекадно на совещании		

и обеспечить их выполнение, т. е. реализацию решения и контроль за его выполнением. В приказе указываются сроки исполнения операций при составлении графика обеспечения различными отделами (лицами).

Седьмой этап (постановка задач исполнителям) предусматривает выполнение комплекса мероприятий всеми структурными подразделениями, направленными на реализацию решения.

Для этого необходимо перед каждым структурным подразделением поставить конкретные задачи.

Восьмой этап — организация выполнения решения предусматривает проведение в коллективе разъяснительной работы, направленной на мобилизацию трудящихся с целью безусловного выполнения принятого решения.

Последний, девятый этап системы решений — контроль исполнения.

В целях установления взаимосвязи между всеми участниками процесса планирования решения ситуации, определения технологической последовательности

и продолжительности выполнения всех операций разрабатывается сетевая матрица — модель плана подготовки, принятия и реализации решения ситуации приведена в начале и в конце книги.

В заключение следует подчеркнуть, что приведенная нами методика разработки плана решения ситуации не является единственно возможной целью приведенного примера раскрыть в определенной технологической последовательности сложный процесс решения ситуаций для лучшего понимания этого, постоянно повторяющегося и наиболее ответственного этапа управления.



РЕКОМЕНДУ

Матери
Обращ
скому наро
А у н а
лей произв
Б а х а
изводство.
В е н д
«Экономи
В е с е
ности. М.,
боров, 196
К а ч а
да — орг
К о з
ления про
Метод
«Экономи
Метод
«Экономи
Основ
номика», 1
П р о
«Мысль»,
Р у с и
женерно-у
С о л н
ка», 1972.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА



Материалы XXIV съезда КПСС. М., Политиздат, 1971.

Обращение Центрального Комитета КПСС к партии, к советскому народу.— «Правда», 1974, 4 января.

А у н а п у Ф. Ф. Методы подбора и подготовки руководителей производства. М., «Экономика», 1971.

Б а х а р е в В. А., К л ю е в Л. Н. Корреспонденция и делопроизводство. М., «Экономика», 1971.

В е н д р о в Е. Е. Психологические проблемы управления. М., «Экономика», 1969.

В е с е л о в П. В. Современное деловое письмо в промышленности. М., Изд-во комитета стандартов, мер и измерительных приборов, 1968.

К а ч а л и н а Л. Н. Научная организация управленческого труда — оргпроектирование. М., «Экономика», 1973.

К о з л о в а О. В., К у з н е ц о в И. Н. Научные основы управления производством. М., «Экономика», 1968.

Методология и организация управления производством. Сб. М., «Экономика», 1972.

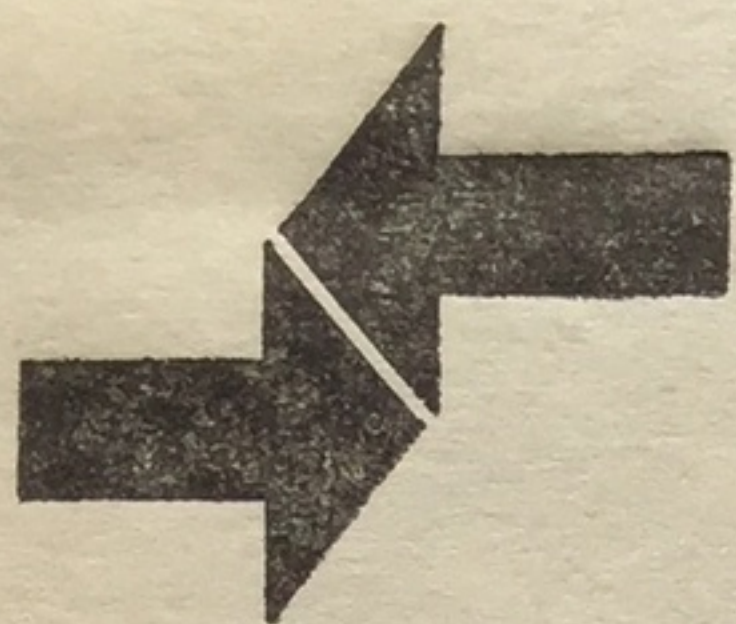
Методы управления промышленными предприятиями. Сб. М., «Экономика», 1973.

Основы экономики и управления производством. Сб. М., «Экономика», 1972.

П р о н и н И. А. Руководящие кадры: подбор и воспитание. М., «Мысль», 1971.

Р у с и н о в Ф. М., К л ю ч е в Л. Н. Научная организация инженерно-управленческого труда. М., «Знание», 1973.

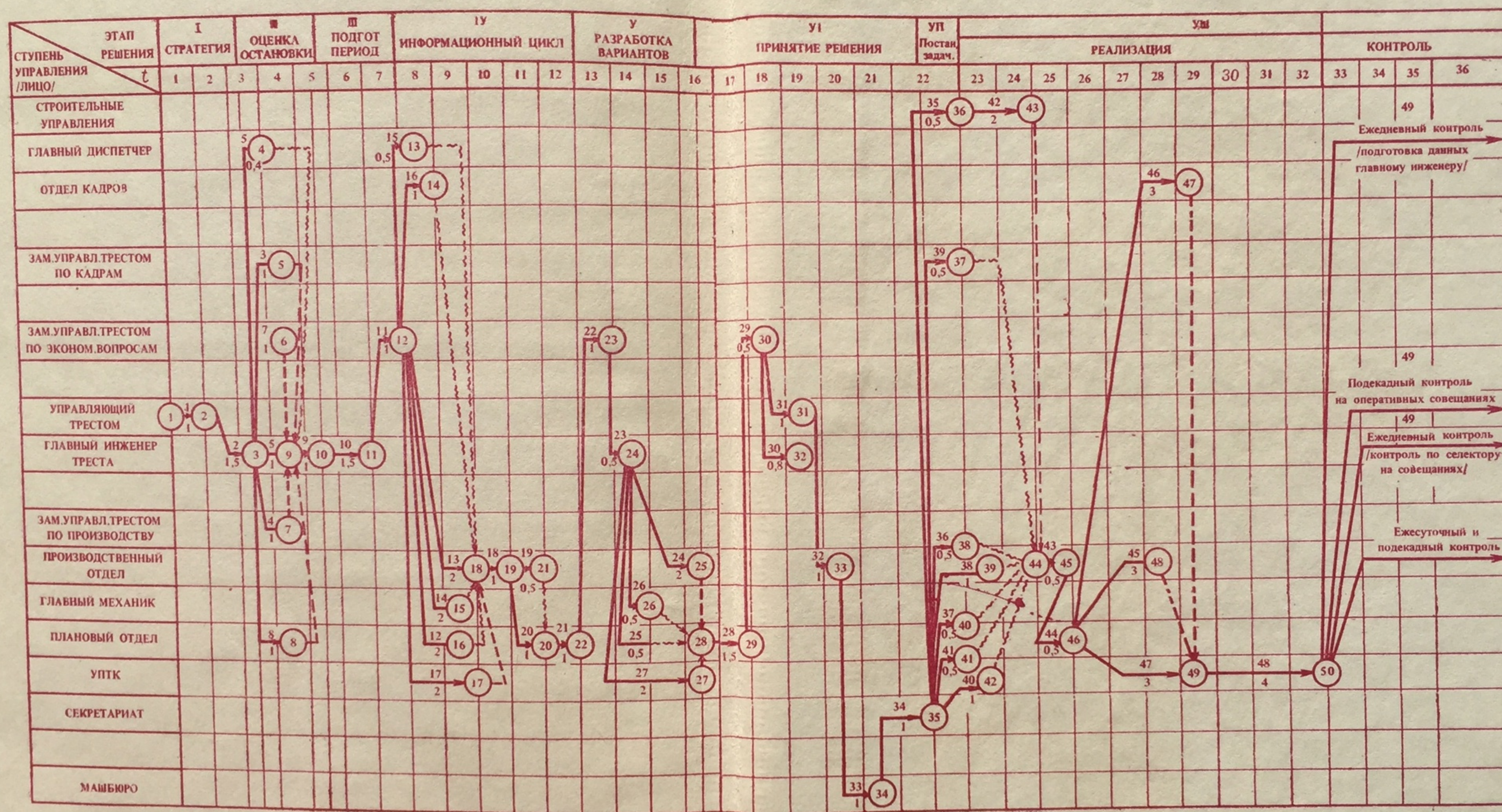
С о л н ы ш к о в Ю. С. Как обосновать решение. М., «Экономика», 1972.



ОГЛАВЛЕНИЕ

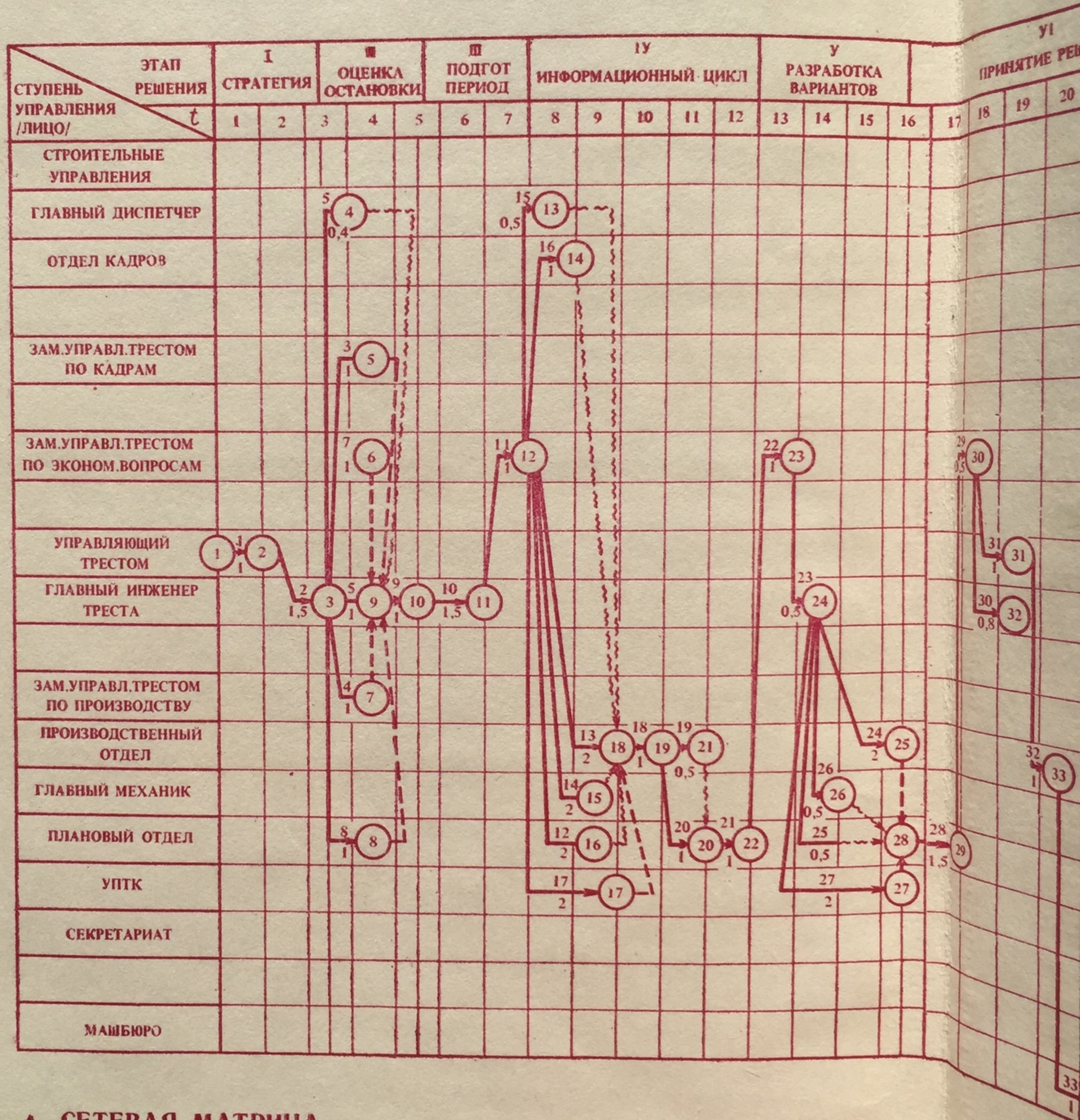
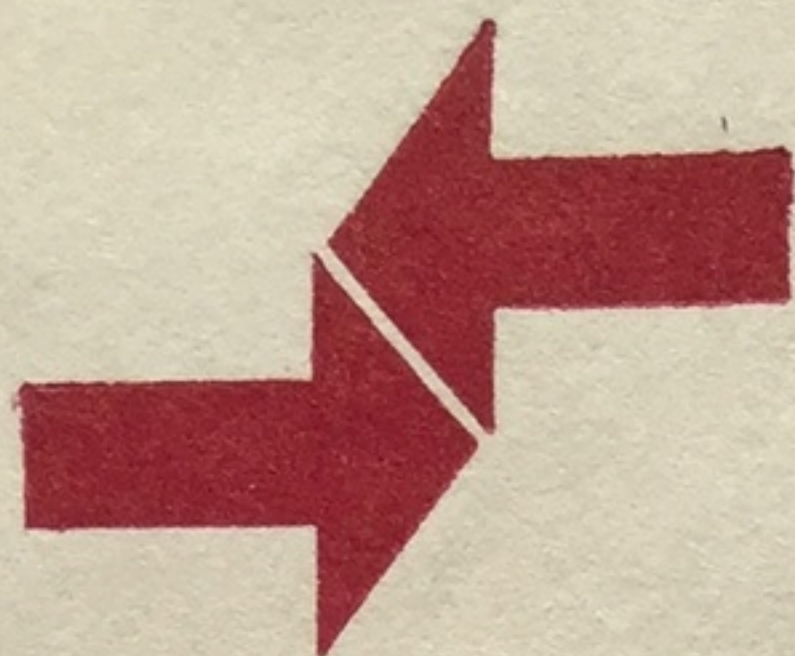
Введение	3
Глава I. Сущность управления социалистическим промышленным производством	6
Совершенствование управления — одна из главных задач развития экономики	6
Закономерности и принципы управления	13
Развитие теории и практики управления в СССР	26
Глава II. Организация управления социалистическим производством	39
Функции управления промышленным предприятием	39
Организационные формы и структура управления	45
Глава III. Методы управления	67
Методы управления и особенности их использования	67
Экономические методы управления	72
Организационно-распорядительные методы управления	79
Социально-психологические методы управления	99
Глава IV. Технология и техника управления	112
Решения в процессе управления	112
Документация и делопроизводство на промышленном предприятии	135
Графические средства в управлении	144
Механизация и автоматизация управления	154
Средства документационной техники	155
Средства связи	156
Средства обработки информации	156
Глава V. Кадры управления и особенности организации их труда	162
Подбор и расстановка кадров управления	162
Особенности организации труда управленческого персонала	169
Формы и методы работы с кадрами управления на предприятии	174
Приложения	180
Рекомендуемая литература	191

.....	3
еским промышлен-	6
.....	6
главных задач раз-	6
.....	13
я	26
в СССР	39
стическим производ-	39
.....	39
предприятием ..	45
правления	67
.....	67
пользования	72
.....	79
ды управления ..	99
правления	112
ия	112
.....	135
ромышленном пред-	144
.....	154
.....	155
ия	156
.....	156
сти организации их	162
.....	162
ия	169
енческого персонала	174
управления на пред-	180
.....	191

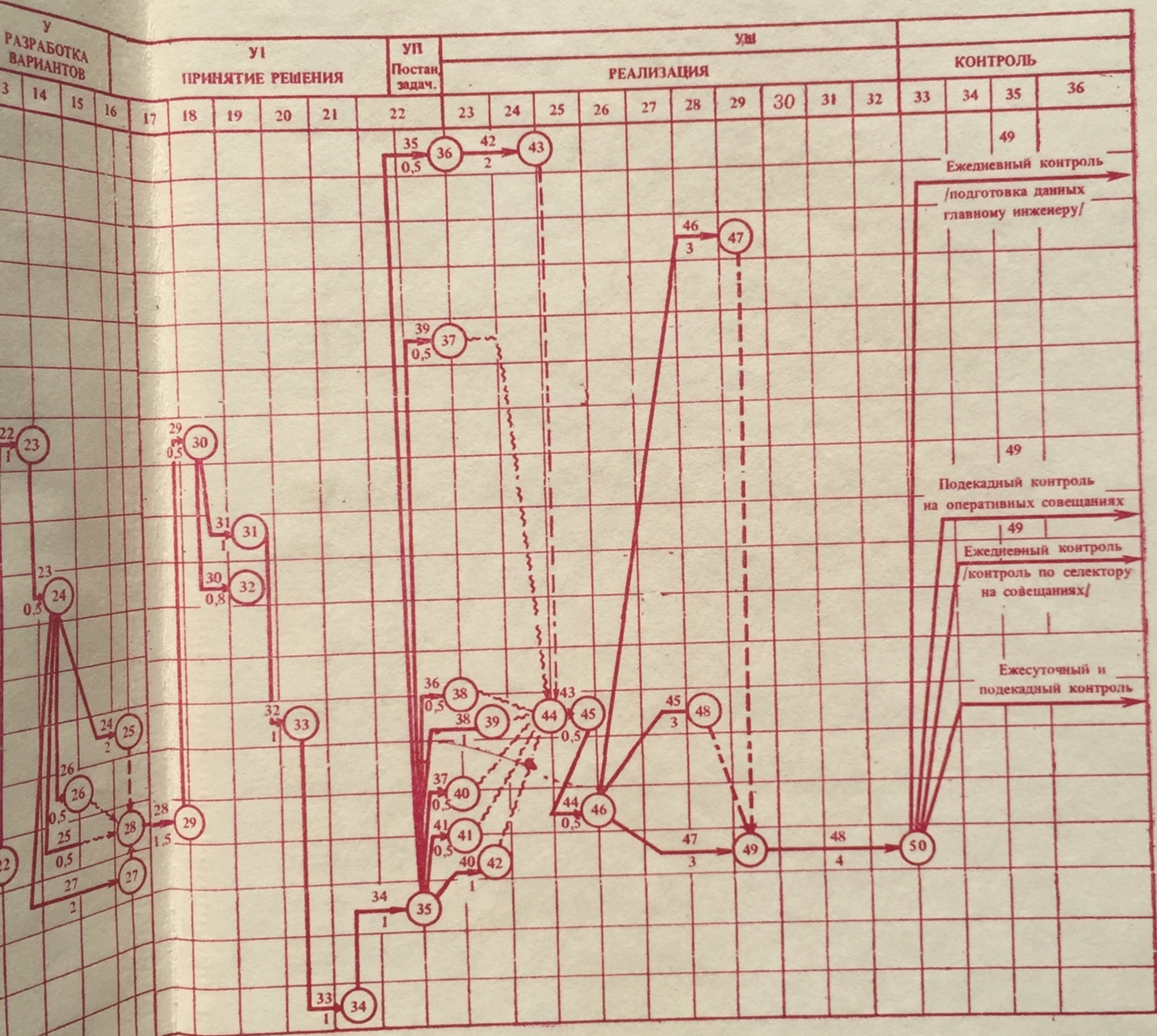


▲ СЕТЕВАЯ МАТРИЦА.





▲ СЕТЕВАЯ МАТРИЦА.



43 коп.

STARK

STARK